



**Sílvia Maria da  
Silva Tavares**

**Avaliação do sistema de controlo e gestão do desempenho:  
Caso de estudo.**



**Silvia Maria da  
Silva Tavares**

**Avaliação do sistema de controlo e gestão do desempenho:  
Caso de estudo.**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor Henrique Diz, Professor Catedrático do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho à minha filha Carolina, ao meu marido, aos meus pais, ao Dr. Rui Martins, à Paula Cardoso, ao Paulo Alves e a todos os amigos que me apoiaram.

**o júri**

presidente

Prof. Doutor António Carrizo Moreira

vogais

Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Manuel de Campos Silvestre

Professor Auxiliar (Aposentado) da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Henrique Manuel Morais Diz

Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

texto O presente trabalho propõe-se divulgar as mais significativas técnicas de construção existentes em Portugal continental. O livro é composto por uma apresentação dos materiais tradicionais de construção (suas principais características), uma compilação de fichas técnicas (de carácter prático, uma vasta bibliografia comentada e um glossário de termos técnicos.

A importante colaboração de diversas personalidades ligadas à área da História da Arquitectura, bem como o levantamento fotográfico realizado contribuem para o conhecimento e valorização de um saber tradicional.

(opcional)

## palavras-chave

Sistemas de controlo de gestão e gestão do desempenho.

## resumo

Os sistemas de controlo de gestão desempenham um papel fundamental na capacidade competitiva das organizações pelo que é necessário compreender a importância que o controlo de gestão tem vindo a assumir nas empresas portuguesas, bem como analisar a natureza, causas e implicações de eventuais mudanças ocorridas nas práticas adoptadas.

Os gestores, dos dias de hoje, deparam-se com diferentes necessidades de informação, em consequência das alterações das condições do mercado, da crescente competitividade e das alterações na estrutura e na estratégia de negócio. Neste sentido e para além de compreender a importância de um sistema de controlo de gestão pretende-se caracterizar os factores que influenciam a sua concepção e implementação, bem como as principais dificuldades na implementação. Perceber as interligações e complementaridade dos sistemas actuais de avaliação do desempenho organizacional. O presente estudo insere-se na área da gestão, focando uma vertente que mais se tem desenvolvido nos últimos anos: O controlo de gestão. Em ambientes caracterizados pela incerteza e flexibilidade, as questões estratégicas e factores culturais assumem especial relevo e importância. É na avaliação destas situações que os tradicionais sistemas de controlo de gestão falham, tornando-se necessário desenvolver novas metodologias para colmatar as lacunas detectadas. O desenvolvimento deste estudo foi sustentado em várias metodologias e estruturado nas seguintes secções. Na primeira secção, foi dedicada especial atenção à literatura relacionada com o impacto da cultura nas organizações e a possibilidade desta levar ao sucesso ou insucesso de um programa de mudança, a segunda secção incidiu numa análise da relevância da gestão orientada para o valor em que os sistemas de gestão têm como principal objectivo alinhar os interesses dos gestores e dos detentores do capital. Nas secções seguintes são apresentadas algumas metodologias alternativas e complementares para avaliação do desempenho e do sistema de controlo de gestão.

Por fim, o estudo de caso incide na revisão dos sistemas tradicionais, na constatação da sua insuficiência e na necessidade de desenvolvimento de novas técnicas. Neste domínio, apresentam-se os modelos *Balanced Scorecard* (1996) e Ferreira e Otley (2003) por propiciarem uma abordagem mais abrangente à mensuração e gestão do desempenho. Naturalmente que a adopção destes modelos não está isenta de dificuldades, sendo de admitir que sejam de implementação demorada e com a necessidade de ajustes específicos a cada organização.

**keywords**

Management control systems and performance management.

**abstract**

Management control systems play a very important role in the competitive capacity of organisations. For this reason it is necessary to understand both how important management control has become in Portuguese companies, and to examine the nature, causes and implications of the eventual changes in the practices adopted. Today's managers are faced with different information requirements, as a result of changing market conditions, increasing competitiveness and changes in the structure and strategy of business. In this regard and further to understanding the importance of management control systems it is our intention to describe the factors influencing their design and implementation, as well as the main difficulties experienced during implementation. We aim to understand the interconnection and complementarity of the current system of organisational performance evaluation. This study relates to an area of management that has become more prominent in recent years: Management control. In environments characterized by uncertainty and flexibility, strategic issues and cultural factors are particularly relevant and important. It is concerning the evaluation of these situations that traditional management systems fail, making it necessary to develop new methods to bridge any identified gaps.

The development of this study has been supported in various methodologies and is structured according to the following sections. In the first section, particular attention is devoted to literature related to the impact of culture on organisations and the possibility that this may lead to the success or failure of a program of change. The second section focuses on an analysis of the relevance of value management whereby management systems are designed to align the interests of managers and shareholders. Following this, some alternative and complementary methodologies used to evaluate performance and management control systems are presented.

Finally, the case study focuses on the revision of traditional systems, identifying any weaknesses and exploring the need to develop new techniques. In this area, the Balanced Scorecard (1996) and Ferreira and Otley (2003) models are presented as they provide a more comprehensive approach to measurement and management performance. Naturally, the adoption of these models is not free of difficulties, and it must be said that their implementation is time-consuming and has to be specifically adjusted to each organisation.

# Índice

<i>Índice de figuras</i>	<i>iii</i>
<i>Índice de tabelas</i>	<i>iv</i>
<i>Lista de abreviaturas</i>	<i>v</i>
<b>1. Introdução</b>	<b>1</b>
<b>2. A cultura organizacional e a sua influência nos processos de mudança</b>	<b>3</b>
<b>3. Gestão orientada para o valor</b>	<b>6</b>
<b>4. Gestão do desempenho</b>	<b>8</b>
4.1. Conceito de desempenho	8
4.2. Sistemas de avaliação do desempenho	8
4.3. Indicadores de criação de valor versus sistemas de avaliação do desempenho	10
4.4. A importância dos sistemas de incentivos na avaliação do desempenho	12
4.5. Processo da mudança	14
<b>5. Ferramentas para implementar estratégias de criação de valor</b>	<b>16</b>
5.1. Economic Value Added	16
5.2. Balanced Scorecard	18
5.2.1. Âmbito geral	18
5.2.2. Críticas negativas e positivas / fragilidades e sucessos dirigidos ao BSC	22
5.2.2.1. Vantagens do BSC	26
5.2.2.2. Limitações do BSC	28
5.2.3. O BSC e a cultura	30
5.2.4. Conclusões e limitações	33
<b>6. O desenvolvimento das organizações e os sistemas de controlo de gestão</b>	<b>35</b>
6.1. Alguns modelos para estudo dos sistemas de controlo de gestão	37
6.1.1. Anthony (1965)	38
6.1.2. Merchant (1985, 1997)	39
6.1.3. Simons (1995)	42
6.1.4. Otley (1999)	44
6.1.5. Ferreira e Otley (2003)	46



6.2.	Conclusões	48
7.	<i>Estudo de caso Delícia</i>	54
7.1.	Abordagem histórica da empresa	54
7.2.	Diagnóstico e avaliação do sistema de controle e de gestão do desempenho	55
8.	<i>Propostas de sistemas de controle e de gestão do desempenho</i>	59
8.1.	Adopção do BSC	59
8.2.	Novo sistema de controle de gestão a propôr: PMC – Ferreira e Otley (2003)	63
9.	<i>Conclusão</i>	75
	<i>Bibliografia</i>	77

## Índice de figuras

Figura 1 - Ciclo da gestão baseada no valor	6
Figura 2 - O processo de controlo de desempenho	10
Figura 3 - O modelo BSC	20
Figura 4 - BSC: um modelo estratégico orientado para a acção	21
Figura 5 - Modelo de Anthony (1965)	38
Figura 6 - Alavancas de controlo de Simons (1995)	42
Figura 7 - Estrutura de Otley (1999)	44
Figura 8 - Modelo de Ferreira e Otley (2003)	46
Figura 9 - Orçamento: barreira à acção estratégica	57
Figura 10 - BSC: O caso Delícia	62

## Índice de tabelas

Tabela 1 - BSC: Sumário das hipóteses teóricas	32
Tabela 2 - Avaliação do desempenho	71

## Lista de abreviaturas

BSC	–	Balanced Scorecard
EUA	–	Estados Unidos da América
EVA <sup>®</sup>	–	Economic Value Added
MVA	–	Market Value Added
PMC	–	Performance Management and Control
PME	–	Pequena e Média Empresa
ROE	–	Rendibilidade do Capital Próprio
TBD	–	Tableau de Bord
UE	–	União Europeia
VAL	–	Valor Actual Líquido
VBM	–	Value Based Management

# 1. Introdução

As transformações ocorridas nos últimos anos, resultantes do fenómeno da globalização, levaram a que a maioria das empresas alterassem os seus princípios orientadores ao nível da implementação da estratégia. Dados os sistemas de informação desenvolvidos até então não satisfazerem todas as necessidades de gestão e o modo como as organizações são geridas estar em constante mutação é necessário impor forte pressão no desenvolvimento de sistemas de gestão capazes de lidarem com um ambiente cada vez mais volátil e competitivo.

Dadas as limitações dos indicadores meramente financeiros utilizados pelos processos de gestão tradicionais na avaliação do desempenho das empresas, torna-se necessário o desenvolvimento de modelos de indicadores de gestão que traduzam os factores críticos para o sucesso. Estabelecer e manter um sistema que assegure a implementação de todas as actividades de gestão e melhoria da qualidade é objectivo crucial numa organização.

As empresas necessitam de implementar sistemas de controlo de gestão flexíveis e demais medidas de desempenho que possibilitem a adequação das medidas à estratégia organizacional, complementando os tradicionais indicadores financeiros com indicadores de natureza não financeira.

Como objectivo específico, este estudo ambiciona compreender a importância que o controlo de gestão e a avaliação do desempenho tem vindo a assumir nas empresas. É neste contexto que se pretende analisar o desenvolvimento do sistema de controlo de gestão e avaliação do desempenho numa empresa, evidenciando o sistema adoptado actualmente, sua importância e limitações. Por outro lado, pretende-se um sistema de controlo de gestão e avaliação mais agressivo, incrementado por uma melhoria substancial do sistema de avaliação do desempenho da empresa, até se transformar num sistema de gestão estratégico.

O presente estudo serve para analisar a dinâmica da mudança associada ao controlo de gestão e avaliação do desempenho de uma empresa (Delícia) do ramo alimentar, mais concretamente no segmento do fabrico de sobremesas. A escolha da empresa deveu-se ao facto desta ser uma PME,

ter já uma dimensão considerável posicionando-se no mercado como o maior fabricante de sobremesas e possuir marcas de elevados índices de notoriedade. A organização suporta o seu sistema de controlo numa ferramenta de carácter universal, o orçamento, cuja sua interpretação é efectuada com alguma rigidez (através da análise de desvios). Neste âmbito a Delícia encontra-se em profundo estudo no que respeita ao sector onde se insere e pretende melhorar os seus processos relativamente ao sistema de controlo de gestão e avaliação do desempenho. Pretende também assegurar-se de que está dotada das tecnologias mais recentes e adequadas ao processo.

Apesar de se tratar de uma organização real o nome aqui adoptado é fictício e representa o desejo da administração dessa empresa em manter o nome confidencial. Foram-me ainda impostas restrições no acesso a alguma informação, o que afecta de forma limitada mas não negligenciável o desenvolvimento e profundidade deste estudo.

## 2. A cultura organizacional e a sua influência nos processos de mudança

A cultura organizacional assume-se como um conceito essencial à compreensão das estruturas organizativas. Nos finais dos anos 70 e ao longo da década de 80 desenvolveu-se um notório interesse pelo estudo da cultura organizacional. A cultura foi definida como por Hofstede (1984: 21) como “a programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo humano de outro”. Esta definição inclui sistemas de valores e deve ser entendida como “uma tendência ampla para preferir determinado estado de assuntos sobre outros” (Hofstede 1984: 18).

Para melhor compreensão da cultura organizacional é necessário compreender a cultura da sociedade na qual a organização está inserida e o trabalho de Hofstede, publicado inicialmente em 1980, foi um marco no estudo deste conceito. Hofstede (1984) assumiu que as sociedades diferem ao longo de quatro dimensões culturais principais: 1) Distância do poder; 2) Aversão à incerteza; 3) Individualismo/colectivismo e 4) Masculinidade/feminilidade.

Hofstede (1984) utiliza as dimensões de valor cultural acima para estudar comparativamente o impacto da cultura num espectro de vários Países, entre os quais Portugal. Usando os EUA como referência, é possível concluir que enquanto Portugal é caracterizado por grande distância de poder, forte aversão à incerteza, baixo individualismo e baixa masculinidade, os EUA são caracterizados por pequena distância de poder, fraca aversão à incerteza, alto individualismo e alta masculinidade.

As diferenças são claras e têm potencial para influenciar o desenvolvimento teórico, uma vez que o intuito da pesquisa é encontrar soluções para problemas existentes ou propor métodos melhorados capazes de reflectir factores culturais. No entanto não podemos ignorar que os valores relacionados com trabalho documentados por Hofstede (1984) foram tirados de uma pesquisa baseada num inquérito efectuado há uma geração atrás.

Neste âmbito, pode-se discutir que as mudanças políticas e económicas importantes que ocorreram em Portugal durante este período de tempo causaram uma mudança nas normas-valor do país. O sistema político português mudou para uma democracia em 1974 e o país tornou-se

membro da UE em 1986, ambos os factores relevantes para levar a uma mudança cultural significativa.

Além disso a distância cultural entre Portugal e EUA é suficientemente grande para que a sua convergência seja pouco morosa. Os resultados do estudo de Trompenaars e Hampden-Turner (1997) nos seus mais recentes estudos parecem apoiar a visão de que os valores culturais de ambos os países ainda permanecem bastante diferentes.

Segundo Ferreira et al. (1996) assiste-se à tomada de consciência, por parte dos académicos e dos profissionais, da importância dos factores culturais nas práticas de gestão e na crença de que a cultura constitui um factor de diferenciação das organizações bem sucedidas, sendo a “boa cultura” da organização encarada como um factor para o sucesso económico.

A cultura organizacional permite criar nos membros de uma organização um sentimento de harmonia, visto todos se sentirem portadores do mesmo conjunto genérico de valores. Tal sentimento leva a uma partilha de ideias sobre quais os comportamentos aceitáveis ou inaceitáveis no contexto da sua empresa, facilitando a homogeneização de atitudes dos seus membros e o alinhamento destes com a missão da empresa.

Teixeira (1998) defende que a identificação do funcionário com a empresa no seu todo é mais importante do que a sua profissão ou tarefa específica, assim como, colocar a ênfase no grupo privilegiando o trabalho de equipa envolvendo as pessoas, permite que estes tomem em consideração os efeitos das decisões. O mesmo autor também defende que a integração departamental, o controlo, a tolerância do risco, os critérios de recompensa, o favoritismo e antiguidade, a tolerância de conflitos e a orientação para fins ou meios constituem características capazes de traduzir a essência da cultura numa organização.

Camara et al. (1998) concluiriam através dos seus estudos que a existência de uma cultura forte e exclusivista em todos os sectores da organização poderá revelar-se contraproducente, visto tender a centrar a organização no seu interior, sustentando uma visão rígida e inflexível relativamente ao meio envolvente. A exigência de resolução de conflitos e de gestão quotidiana implicam a existência de uma cultura forte, mas não eliminatória de estratégias particulares dos



diversos grupos internos, que se apoiam na cultura geral da organização, naquilo que é a essência da sua identidade.

Apesar da cultura organizacional produzir comportamentos que contribuem para o alcance das metas da organização, pode ocorrer uma disfunção ou consequência negativa se esta constituir uma barreira à mudança. Uma organização de forte cultura produz membros com um conjunto de comportamentos explícitos que funcionaram bem no passado. Naturalmente, a expectativa é de que estes comportamentos também serão eficientes no futuro. Paradoxalmente, uma cultura forte pode produzir rigidez na organização, dificultando as necessárias mudanças para as novas condições.

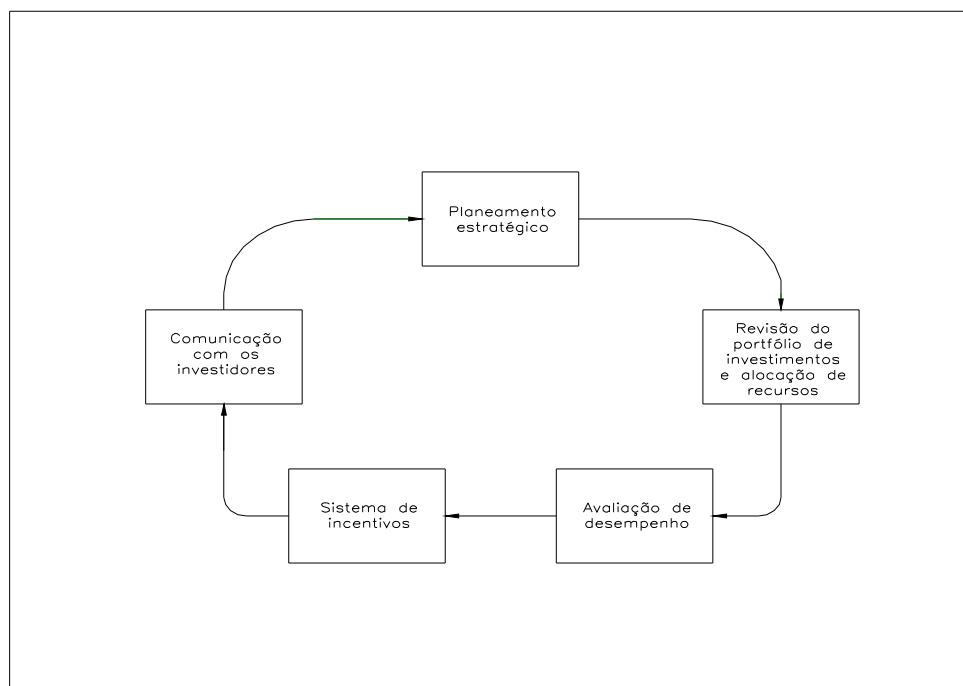
Anteriormente, Schein (1986) defendeu que o planeamento das mudanças devia ser acompanhado pela cultura organizacional, ou seja, quanto mais importante a acção da mudança para a estratégia, maior deveria ser a sua compatibilidade com a cultura da organização. A mudança só é possível quando há transformação cultural em toda a organização, sendo que muitas vezes as transformações culturais são complexas e demoradas e acabam por condicionar mudanças fundamentais.

Concluindo, as reacções durante o processo de mudança devem ser monitorizadas para que haja maior conhecimento sobre a cultura em si (muitas vezes a reacção emerge quando o processo de mudança está em curso) e para se identificar como é que as mudanças são interpretadas na organização. Note-se que diagnosticar e gerir o processo de transformação cultural, decorrente dos processos de mudança e transformação organizacional torna-se essencial à sobrevivência das empresas. É importante compreender estes conceitos para melhor perceber as diferentes dimensões da mudança na Delícia aquando da implementação do BSC.

### 3. Gestão orientada para o valor

As preocupações com a criação de valor não são recentes, tendo surgido grandes desenvolvimentos nesta matéria em finais do século passado. A criação de valor de forma sustentada, como objectivo principal da gestão, ganhou aceitação nos EUA com o estudo de Rappaport (1998). O mesmo autor defende que a adopção de um sistema baseado no valor (VBM) deve estar subjacente à missão e à definição da estratégia.

**Figura 1 - Ciclo da gestão baseada no valor**



Adaptado de Rappaport (1998) p. 165

Os sistemas de gestão baseados no valor têm como principal objectivo alinhar os interesses dos gestores e accionistas, levando os gestores a tomarem decisões que vão de encontro aos interesses dos accionistas. Assim, o papel da avaliação do desempenho e a definição dum sistema de incentivos são fundamentais no fortalecimento de orientações para a criação de valor.

Os principais factores que estiveram na base do movimento VBM foram ocorrências como a globalização, o fim dos controlos de capitais e cambiais, os avanços nas tecnologias da

informação, maior liquidez dos mercados de capitais e consequentemente melhorias na regulação dos mercados de capitais. Todos estes factores provocaram alterações profundas na gestão.

Foi neste contexto que surgiu o conceito de criação de valor para o accionista como variável principal para o sucesso empresarial. Nesta abordagem, os detentores do capital aparecem sempre em primeiro lugar, em que as empresas são vistas como mecanismos para a criação de valor, entendido como consequência da satisfação de todos os *stakeholders*.

O VBM procura assegurar que os custos incorridos são cobertos por receitas incrementais e é através do VAL que a análise de investimentos chega ao resultado final. O VBM aplica-se através da rentabilidade e do cálculo do rácio valor/custo.

A criação de valor accionista encontra-se vulgarmente associada à monitorização de um *benchmark* de valor numa perspectiva de curto prazo, dos quais se destaca o EVA<sup>®</sup> ou o MVA.

## 4. Gestão do desempenho

### 4.1. Conceito de desempenho

O termo desempenho deriva da tradução da palavra *performance*, embora Andersen e Fagerhaug (2002) defenderem que não existe uma definição unanimemente aceite para a definição de *performance*.

O desempenho refere-se simultaneamente, à acção, ao resultado da acção e ao sucesso desse resultado quando comparado com algum padrão. Nesta perspectiva o desempenho corresponde ao potencial de criação de valor, relativo a um dado período de tempo (Lebas e Euske, 2002). O desempenho está estritamente relacionado com as variáveis que contribuem para alcançar os objectivos estratégicos da empresa (Lorino, 1997).

Como não existe uma definição única de desempenho, deve ser cada empresa a definir o seu âmbito, quer a nível interno, quer a nível externo (Lebas, 1995), seleccionando os indicadores apropriados para o descrever e acompanhar (Lebas e Euske, 2002). Segundo Clarkson (1995), os problemas de avaliação do desempenho de uma organização estão mais relacionados com a obtenção de informação relevante, e não com o uso de um sistema de avaliação ou metodologia em particular.

### 4.2. Sistemas de avaliação do desempenho

Os sistemas de avaliação do desempenho organizacional são a ligação entre os objectivos, a estratégia e o comportamento dos gestores, sendo que os objectivos e a estratégia representam os interesses de todas as partes. Os sistemas podem ser definidos como conjuntos de indicadores do desempenho que possibilitam a tomada de decisões e acções fundamentadas, ao quantificar a eficiência e a eficácia de acções passadas, através da recolha, compilação, ordenação, análise, interpretação e disseminação dos dados apropriados (Neely, 1998).

O objectivo dos sistemas de avaliação do desempenho é o de facilitar aos gestores a implementação da estratégia organizacional, pelo que estes devem seleccionar os indicadores que melhor reflectam os objectivos daquela, e que sejam na actualidade e no futuro factores

críticos, cuja melhoria conduza ao sucesso da sua implementação. Os sistemas de avaliação do desempenho são simplesmente um mecanismo que melhora a probabilidade da organização implementar as suas estratégias com sucesso (Anthony e Govindarajan, 2003).

Para se obter a máxima utilidade de um sistema de avaliação do desempenho, este deve ser adequado e eficiente, em cada um dos subsistemas. Se um dos subsistemas não funciona, o processo de avaliação fica incompleto, impossibilitando decisões e acções fundamentadas (Kennerly e Neely, 2002b).

Segundo estes autores os sistemas de avaliação devem apresentar as seguintes características:

- a) Os indicadores individuais utilizados devem proporcionar uma visão equilibrada do negócio;
- b) Devem ser indicadores financeiros e não financeiros, internos e externos, de eficiência e de eficácia;
- c) Devem proporcionar uma visão sucinta do desempenho organizacional para tal, os indicadores devem ter uma lógica simples e a sua ligação deve ser intuitiva;
- d) Os indicadores devem ser multi-dimensionais, reflectindo a necessidade de medir todas as áreas do desempenho que sejam importantes para o sucesso da organização;
- e) Devem proporcionar a compreensão da complexidade organizacional;
- f) Os indicadores devem integrar dimensões transversais da organização (indicadores funcionais) com indicadores que reflectam dimensões hierárquicas (ligando um ou mais níveis da organização), encorajando a congruência de objectivos e acções; e
- g) Devem demonstrar, explicitamente, como a obtenção dos resultados está relacionada com os factores críticos.

Assim, um sistema de avaliação do desempenho é mais do que um conjunto de indicadores, devendo estabelecer ligações sistemáticas entre eles, seja em termos de formulação matemática (exemplo: sistema DuPont), seja através da descrição de relações de causa e efeito (exemplo: BSC).

Os resultados a atingir devem estar relacionados com a estratégia organizacional, pelo que os indicadores de desempenho devem ser objectivamente verificados, para cada uma das diferentes

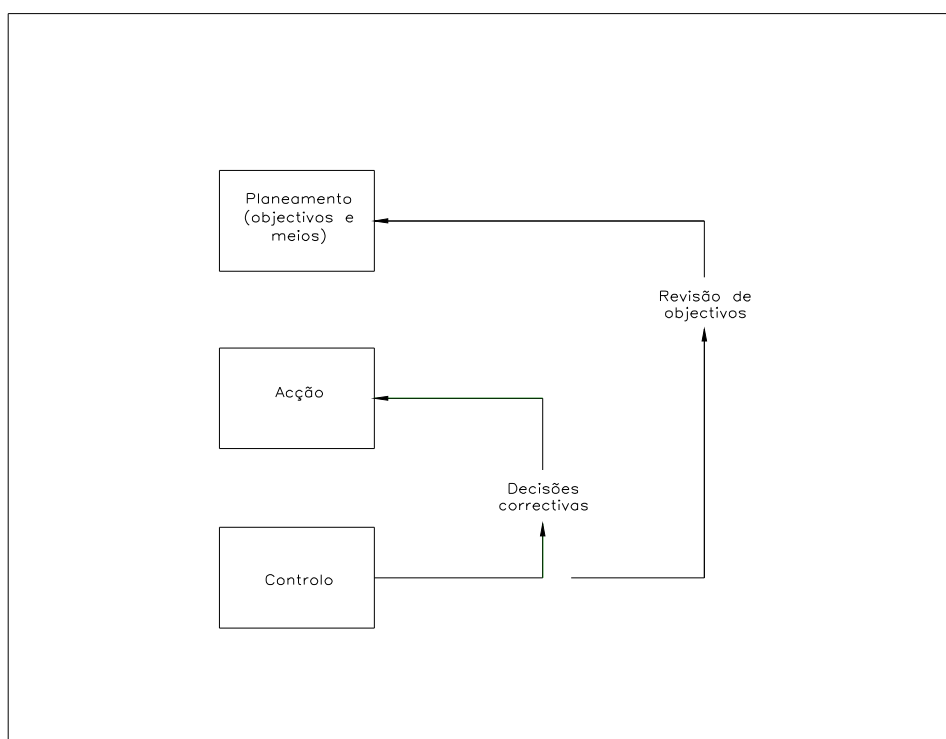
etapas, sendo indicados os meios de verificação dos mesmos, e ainda, indicar as condições externas que podem influenciar e condicionar o cumprimento dos objectivos.

#### 4.3. Indicadores de criação de valor versus sistemas de avaliação do desempenho

A gestão baseada no valor não pode incidir apenas sobre indicadores financeiros, pelo que a necessidade do aparecimento de modelos e instrumentos mais adequados às necessidades da gestão tornou-se eminente.

Segundo Neves (2005) os sistemas de avaliação e controlo de desempenho devem acompanhar os resultados por comparação com os objectivos e em caso de desvios significativos devem intervir com acções correctivas para que os objectivos sejam atingidos. Em alguns casos, como o da alteração de conjuntura, podem levar a gestão a alterar a estratégia, o plano e os objectivos. Na descentralização das actividades e dos objectivos, a avaliação de desempenho exige também a utilização de indicadores não financeiros.

**Figura 2 - O processo de controlo de desempenho**



Adaptado de Neves (2005) p. 127

Para Vaivio (1999) as medidas financeiras devem ser complementadas com novos indicadores não financeiros e as empresas devem ser aconselhadas a erguer sistemas de medidas multidimensionais, verificando-se, alterações nas práticas correntes. Este autor defende que as medidas não financeiras podem proporcionar maior controlo, ultrapassando os limites das medidas financeiras agregadas.

Scapens et al. (2002), no estudo que realizaram em algumas empresas do Reino Unido constataram que entre as empresas estudadas existia um crescente interesse nas medidas de desempenho não financeiras, frequentemente orientadas por conceitos estratégicos e comerciais. Segundo os mesmos autores, esta nova abordagem não implica necessariamente menos medidas ou quantificações, em vez disso, ela pode envolver mais quantificações e um amplo conjunto de medidas de desempenho.

Anteriormente Scapens et al. (1996), tinham afirmado que os gestores do Reino Unido se mostravam interessados em aspectos de ordem comercial. Isto não significa que o lucro deixa de ser importante, antes pelo contrário, o desempenho financeiro é agora entendido num contexto em que é dada atenção aos factores que geram proveitos a longo prazo. Nesta óptica, a orientação comercial enfatiza os indicadores de desempenho que medem as características fundamentais do negócio associadas à criação de valor a longo prazo. Estes indicadores de desempenho têm em linha de conta considerações estratégicas e expressam-se em termos financeiros e não financeiros.

Carvalho (2008) apresenta alguns sistemas integrados de avaliação de desempenho passíveis de serem implementados no contexto de gestão orientada para o valor: *Performance Prism* (Neely e Adams, 2002), *Capital intelectual* (Edvinsson, 2002), *SMART – Strategic Measurement and Reporting Technique* (Lynch e Cross - Wang Laboratories, 1992), *Business excellence model* (European Foundation for Quality Management (1992), *Skandia Navigator* (Edvinsson and Malone (1997), *Tableau de Bord* (Ardoin et al., 1993) e BSC (Kaplan e Norton, 1992 e 1996). O BSC, dado o seu sucesso, será abordado em maior detalhe<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Mencionado na revista *Havard Business Review* como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos.

Os modelos acima mencionados apresentam os seguintes elementos como características mais importantes:

- Usar indicadores financeiros e não financeiros, internos e externos, que permitam uma visão global da empresa;
- Incluir apenas os indicadores suficientes para evidenciar os aspectos mais relevantes;
- Indicadores com natureza diversa, que permitem medir não só o alcance dos objectivos dos *inputs* utilizados, mas também a eficiência dos processos de transformação dos meios em objectivos;
- Indicadores desenvolvidos de forma integrada, em cascata, pelas diversas funções e níveis hierárquicos da organização; e
- Os resultados são função das suas determinantes, por isso, é fundamental conhecer as relações de causa-efeito. O controlo do desempenho futuro exige o relato de indicadores determinantes para o alcance dos objectivos.

Se uma empresa pretender implementar uma gestão baseada no valor deve identificar os principais indicadores (*leading indicators*) do processo de criação de valor, os quais Rappaport (1998) define como indicadores mensuráveis e fáceis de comunicar, com impacto significativo no valor do negócio a longo prazo (satisfação do cliente, melhoria da qualidade, lançamento atempado de novos produtos, taxas de retenção de clientes, aumentos de produtividade, etc.).

Desta forma compreende-se como os modelos de avaliação de desempenho podem e devem ser utilizados numa gestão baseada no valor. A principal função dos indicadores de avaliação do desempenho é ajudar a gestão a identificar sucessos e fracassos, desenvolver acções correctivas e de aperfeiçoamento de forma a fortalecer o sucesso da empresa.

#### 4.4. A importância dos sistemas de incentivos na avaliação do desempenho

Os factores que afectam a motivação de cada indivíduo são diferentes e é através do reconhecimento dessas diferenças que existe a possibilidade de conceber um sistema de recompensas capaz de explorar o impacto motivacional.



Segundo Ferreira e Otley (2003) a associação de recompensas ao atingir dos objectivos tem um impacto muito forte sobre o comportamento dos indivíduos. Os sistemas de incentivos podem ser mistos, ou seja, através de recompensas monetárias e não monetárias. Estes incentivos dependem dos sistemas de valores dos grupos envolvidos (da globalidade da empresa, da divisão ou unidade de negócio, ou do desempenho individual). Os incentivos monetários podem ser prémios, os incentivos não monetários podem ser: reconhecimento, status, prestígio, aumento de responsabilidade e de interesse do trabalho, etc.

A definição dos incentivos dependem da política da empresa e da cultura empresarial. Tratando-se de incentivos monetários, a forma como são definidos e revistos os indicadores de desempenho que servem de base à quantificação do prémio, é dos pontos fundamentais em qualquer sistema de incentivos responsável pelo seu sucesso ou fracasso.

Conforme referiu Carvalho (2008) os sistemas de incentivos tradicionais baseiam o cálculo dos prémios em indicadores de desempenho derivados dos sistemas contabilístico, como o resultado líquido, a ROE, etc. Estes sistemas podem ser criticados pela excessiva tendência da orientação dos gestores para os objectivos de curto prazo. A atribuição de prémios em função de metas orçamentais pode encorajar os gestores a manipularem dados a quando da elaboração do orçamento como garantia para alcançarem os objectivos, tendo em atenção as metas por forma a não ultrapassa-las, para que o excesso de desempenho não influencie as metas do ano seguinte.

De acordo com Stewart (1991), em vez de ter os orçamentos como guia para o sistema de incentivos, será preferível ter um sistema de incentivos como guia para os orçamentos. Neste âmbito o mesmo autor defende que o EVA<sup>®</sup> é a métrica mais adequada, por isso a mais divulgada e utilizada pelas empresas para avaliar e medir o valor económico criado (marca registada da consultora Stern Stewart & Co). É um indicador absoluto do valor criado, obtido por comparação entre a rentabilidade obtida de um investimento e custo do respectivo capital total (próprio e alheio) investido.

#### 4.5. Processo da mudança

Actualmente, as organizações têm enfrentado um ambiente cada vez mais instável e mutável. Neste contexto, as organizações procuram melhor desempenho e assumem a importância das pessoas no seu sucesso.

A mudança dentro de uma organização na maior parte das vezes nasce para suprir uma necessidade, por exemplo: nova tecnologia, novo tipo de comportamento, nova metodologia de trabalho, etc. Estas mudanças de um modo geral não são bem aceites pelos funcionários envolvidos, existe sempre a percepção de que os seus lugares podem estar ameaçados, gerando muitas vezes resistência à mudança. Neste âmbito as empresas devem preparar os seus colaboradores para aceitarem a mudança de forma positiva, fazendo-os entender os benefícios que podem daí advir.

Vários estudos têm sido realizados no sentido de analisar a complexidade e as dificuldades de alterar as técnicas e/ou os sistemas de controlo de gestão, bem como a resistência à mudança. A problemática da resistência à mudança tem sido objecto de investigação, Coch e French (1948) através dos seus estudos pretendiam responder a várias questões, tais como: - Porque é que as pessoas resistem tão fortemente à mudança? e - O que pode ser feito para superar essa situação?.

Coch e French (1948) consideraram que a resistência à mudança resultava de uma reacção individual à frustração, muitas vezes relacionada com a força indutora dos grupos com poder. Concluíram também que os grupos que participam no *design* e desenvolvimento da mudança oferecem menos resistência do que aqueles que não participam e aconselham os gestores a direccionar os grupos, a comunicarem a necessidade de mudança e a solicitarem aos trabalhadores o seu envolvimento no processo da mudança.

Zander (1950) com base nos seus estudos, separa as causas da mudança dos sintomas. O seu primeiro conselho para os gestores passa por conhecer o que significa a resistência, com o objectivo de a tentar evitar ou reduzir. Passar a trabalhar as causas em vez dos sintomas é um dos conselhos deste autor, que menciona seis razões passíveis de gerar resistência à mudança, 1) se a natureza da mudança não é clara para as pessoas que vão ser influenciadas por ela; 2) se a

mudança é susceptível de ter um vasto leque de interpretações; 3) se existirem comportamentos influenciados que detenham a mudança; 4) se as pessoas influenciadas pela mudança estão a ser pressionadas no sentido de a tornar instável no que diz respeito à sua natureza e direcção; 5) se a mudança é realizada pelos trabalhadores do mais baixo nível hierárquico; e 6) se a mudança ignora as já existente nas instituições do grupo.

Lawrence (1954) defende que a resistência à mudança ocorre essencialmente por duas razões: a) demasiada preocupação com a tecnologia e esquecimento dos aspectos sociais; e b) não reconhecimento dos trabalhadores da produção como sendo especialistas nos seus próprios trabalhos.

Para Flower (1962) sem mudança não existe progresso, a generalidade das pessoas não lidam bem com a mudança e muitas vezes as que mais resistem são as pessoas chave. A resistência adicional pode-se verificar dependendo da forma como os gestores reagem aos primeiros indícios de resistência. O autor questiona-se acerca do que os gestores devem fazer com os grupos mais difíceis e conclui que o mais importante é que os gestores entendam a perspectiva dos trabalhadores e também que admitam as suas próprias falhas na implementação da mudança. É neste sentido que o mesmo autor refere que dar oportunidade às pessoas de visualizarem a imagem da mudança, fazendo-as sentir-se como proprietários e criar oportunidade para a participação constitui o passo mais importante para implementar a estratégia com sucesso. É importante não impor a mudança nem fazer dela uma ameaça.

Neste âmbito e perante o exposto pelos autores referidos conclui-se que sem mudança não existe progresso e os grupos que participam no *design* e desenvolvimento da mudança oferecem menos resistência do que aqueles que não participam. Comunicar a necessidade da mudança envolvendo os trabalhadores no planeamento da mudança é fundamental quando se pretende incentivar os grupos.

## 5. Ferramentas para implementar estratégias de criação de valor

### 5.1. Economic Value Added

O EVA<sup>®</sup> foi popularizado por Stern Stewart e deve ser encarado como o elemento central dum sistema de gestão integrado. Esta ferramenta de gestão é frequentemente utilizada simplesmente como uma medida de desempenho operacional, quando na verdade pode ser mais abrangente. Se devidamente aplicado, o EVA<sup>®</sup> constitui não só um ponto de referência do gestor moderno com também um motor de definição e afirmação da cultura empresarial.

O EVA<sup>®</sup> considera o custo de todo o capital na determinação do resultado e de uma forma simples reflecte a diferença entre o resultado operacional ajustado depois de impostos (antes de encargos financeiros) e o custo médio ponderado do capital, assumindo-se um referencial de custo de oportunidade para a componente dos capitais próprio. Por outras palavras a criação de valor só acontece após as receitas cobrirem todos os custos operacionais e de capital. Matematicamente, o EVA<sup>®</sup> pode ser expresso da seguinte forma:

$$\text{EVA}^{\text{®}} = \text{ROALI} - \text{CMPCI} * \text{COI}$$

ROALI = Resultado operacional ajustado líquido de impostos = [Resultado operacional +/- ajustamentos] – impostos

CMPCI = Taxa média ponderada de custo (de oportunidade) do capital investido ( $K_t$ )

$$K_t = K_e * E/V + K_d (1 - t_x) * D/V$$

COI = Capital operacional investido ajustado = [Capital operacional investido +/- ajustamentos]

O EVA<sup>®</sup> como um modelo orientado para a criação de valor e como auxiliar de decisão pode ser usado: no planeamento estratégico, na avaliação de investimentos e de empresas, na definição de metas ou simplesmente como medida de desempenho empresarial (avaliação de desempenho, plano de incentivos, comunicação, etc.).

O sucesso do EVA<sup>®</sup> deriva essencialmente de ser um método objectivo de avaliação associado à criação de valor, ou seja, da sua capacidade de expor de forma facilmente apreensível a criação de riqueza para o investidor, traduzindo-se na diferença entre o capital que o investidor disponibiliza para o negócio e o valor que poderia realizar se vendesse aqueles activos (Stern Stewart define esta medida de criação de riqueza para o investidor como MVA).

O EVA<sup>®</sup> como um instrumento de avaliação do desempenho e atribuição de incentivos permite avaliar e recompensar o desempenho dos gestores. Relacionar os incentivos salariais com este instrumento permite alinhar os interesses dos gestores e investidores, evitando potenciais conflitos entre os diversos *stakeholders*. Outro aspecto importante do EVA<sup>®</sup> é que encoraja o uso mais eficiente dos recursos existentes e a selecção criteriosa dos investimentos em actividades com retornos superiores ao custo total do capital investido (próprio e alheio).

Neste âmbito é importantes referir que o EVA<sup>®</sup> apesar de todas as características positivas mencionada a cima, apresenta algumas limitações por ser uma ferramenta muito dependente de práticas contabilísticas não mede correctamente a riqueza criada para os proprietários (pode chegar a valores aproximados, mas não exactos). Por ser uma medida de desempenho uni-período e de desempenho financeiro (depende duma variável de resultados) pode prejudicar a tomada de decisão a médio e longo prazo e induzir a comportamentos míopes (caso se focalize apenas no curto prazo).

O mérito do EVA<sup>®</sup> na estrutura financeira e o seu alinhamento com o longo prazo pode ser incontestável, no entanto, não deve ser ignorado o risco do excesso de confiança neste instrumento uma vez, que a atenção dada a outras importantes variáveis como qualidade ou satisfação do cliente é ignorada. A abordagem de outros métodos, por exemplo, do BSC que suporta múltiplas ópticas de análise (quatro perspectivas chave) pode fazer mais sentido do que uma visão exclusiva através do EVA<sup>®</sup> ou qualquer métrica eminentemente financeira. A complementaridade destas ferramentas podem promover um papel significativo na optimização das sinergias e direccionamento dos recursos de uma organização para a criação de valor.

A Stern Stewart & Co. acredita que a implementação combinada do EVA<sup>®</sup> e do BSC, promovendo um sistema de gestão integrado pode trazer significativas vantagens competitivas à empresa, através do estabelecimento duma cultura de criação de riqueza capaz de fomentar o

alinhamento entre os interesses dos gestores e accionistas e as decisões que agregam valor. O BSC promove o planeamento da criação de valor (estratégia), comunicando-o à organização de uma forma transparente e eficiente e contribui para o desenvolvimento do processo de aprendizagem durante a implementação da estratégia.

Concluindo, a utilização do EVA<sup>®</sup> e do BSC em simultâneo contribui para a adopção de um processo capaz de operacionalizar a estratégia e tornar a sua execução responsabilidade de todos, focalizando todos os esforços da organização em actividades que criem as oportunidades de longo prazo. Neste âmbito o EVA<sup>®</sup> deverá ser encarado com um instrumento dinamizador de uma cultura de crescimento e desenvolvimento sustentado e não apenas como uma ferramenta de análise financeira, favorecendo o contexto estratégico numa perspectiva de longo prazo em detrimento das filosofias de curto prazo.

## **5.2. Balanced Scorecard**

### **5.2.1. Âmbito geral**

O conceito e sistema de gestão BSC foi proposto por Robert Kaplan e David Norton (1992) como um novo conceito que pretende ser utilizado como meio de chamar a atenção empresarial e dos trabalhadores para aspectos críticos relacionados com os objectivos empresariais, indo mais além da perspectiva estritamente financeira.

O controlo de gestão tradicional tem estado em “fogo cruzado” desde início dos anos 80. Johnson e Kaplan (1987) argumentam que a informação do controlo de gestão estava “ensombrada” pelos relatórios financeiros que se revelaram tardios e insuficientes começando desta forma a perder relevância. Os mesmos autores argumentam que as razões para a falta de relevância derivam de três factores, nomeadamente das mudanças do espaço de competição de um nível local para um global, de transformações de maior importância tanto nas organizações como na produção de tecnologia e do movimento desregulamentação/retirada do controlo governamental.

Neste âmbito Johnson e Kaplan (1987) identificam três consequências principais do uso de informação financeira (relatórios financeiros) no controlo de gestão. A primeira é que os gestores

operacionais beneficiam pouco dos actuais relatórios de controlo de gestão. Segunda, um custeio incorrecto dos produtos resulta do sistema existente, criando problemas de incorrectas tomadas de decisão em termos de preços, *mix* de produtos, *outsourcing* e resposta às mudanças da concorrência. A terceira, leva a *short-termism* e miopia de gestão, na medida em que é feita pressão por forma a que se atinjam desempenho e objectivos a curto prazo.

Quatro anos após os estudos de Johnson e Kaplan, Eccles (1991) critica o uso actual de medidas financeiras para avaliação do desempenho e identificou um conjunto de cinco áreas que necessitavam ser abordadas para adaptar o sistema de medição num novo ambiente competitivo. Essas áreas incluíram o desenvolvimento do *design* da informação, o uso de tecnologia para apoiar esta estrutura e o alinhamento e recompensas com o novo sistema.

Segundo Sousa e Rodrigues (2002) inicialmente o BSC foi apresentado como uma ferramenta de medição e avaliação do desempenho, tendo o conceito evoluído para um sistema de gestão de estratégico, ou seja, evoluiu para um sistema de comunicação e alinhamento da empresa/organização a novas estratégias, tornando-se numa metodologia de clarificação e implementação da estratégia.

Tem sido discutido que a complexidade do ambiente empresarial actual necessita que os gestores sejam capazes de analisar o desempenho em diferentes áreas ao mesmo tempo, e desta forma, podem não reparar em sinais potenciais enganadores gerados por medidas meramente financeiras (exemplo: Eccles, 1991; Kaplan e Norton, 1992).

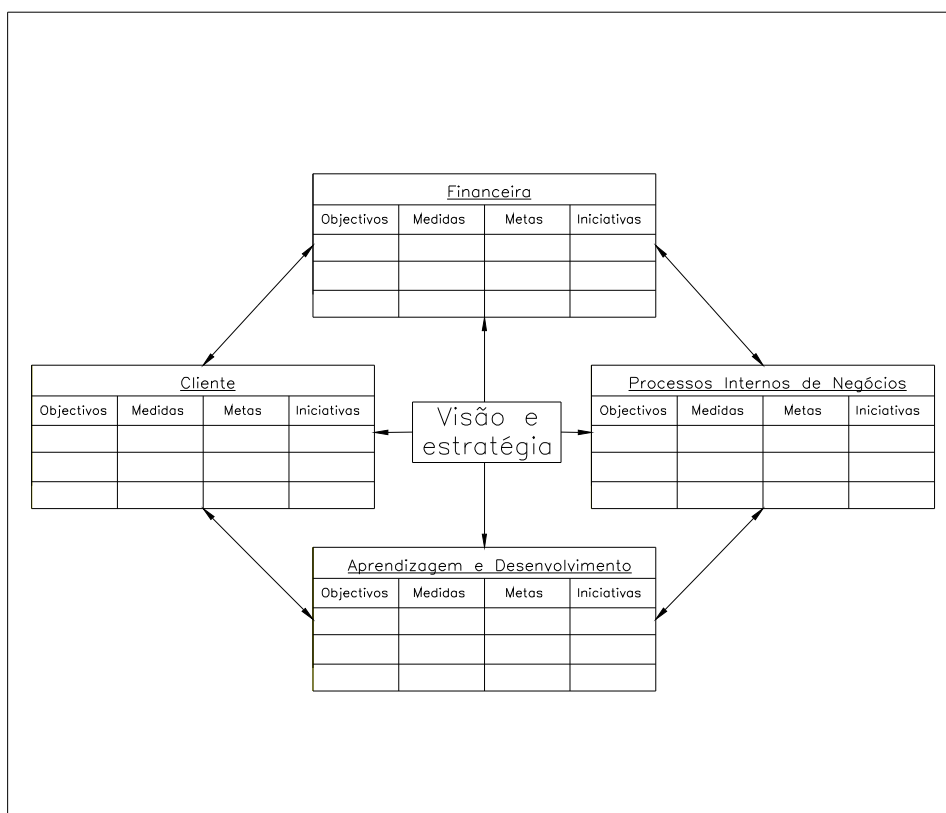
O BSC surgiu na sequência de estudos realizados em várias multinacionais americanas, insatisfeitas com o facto de verificarem que os seus métodos de avaliação de desempenho empresarial, baseado em indicadores contabilísticos e financeiros, eram inadequados ao actual contexto competitivo mundial, porque prejudicavam a criação de valor a médio e longo prazo.

O BSC ao estimular novas e diferentes estratégias, proporcionou às organizações a oportunidade de se afastarem da perspectiva tradicional de curto prazo, sustentada na redução de custos e na concorrência de preços baixos, reorientando-se para a criação de oportunidades de crescimento, para a oferta de produtos e serviços de elevado valor para o cliente.

Segundo Russo (2005) os gestores, interessados na maximização das suas remunerações dependentes de resultados financeiros apresentados aos accionistas, promoviam, no curto prazo a redução de custos sem olhar a meios. Os “cortes radicais” nas despesas das empresas, com o intuito de se conseguirem lucros imediatos, originavam a deterioração da qualidade dos serviços prestados e resultavam na saída de quadros e trabalhadores indispensáveis, aumentando a insatisfação dos clientes e a desmotivação dos empregados, ou seja, sacrificando o potencial de desenvolvimento futuro das suas organizações.

Kaplan e Norton (1996) concluíram que a falta de ligação entre a estratégia de longo prazo a as acções de curto prazo, originaram o insucesso na implementação de muitas estratégias empresariais. Neste âmbito o BSC foi proposto como um método para clarificar e decodificar a visão e estratégia organizacional num equilibrado e bem especificado conjunto de objectivos, medidas, metas e iniciativas. Estes estão tipicamente agrupados em quatro dimensões inter-relacionadas e incluem medidas de desempenho financeiras e não financeiras.

**Figura 3 - O modelo BSC**



Adaptado de Kaplan e Norton (1996, 1996a)



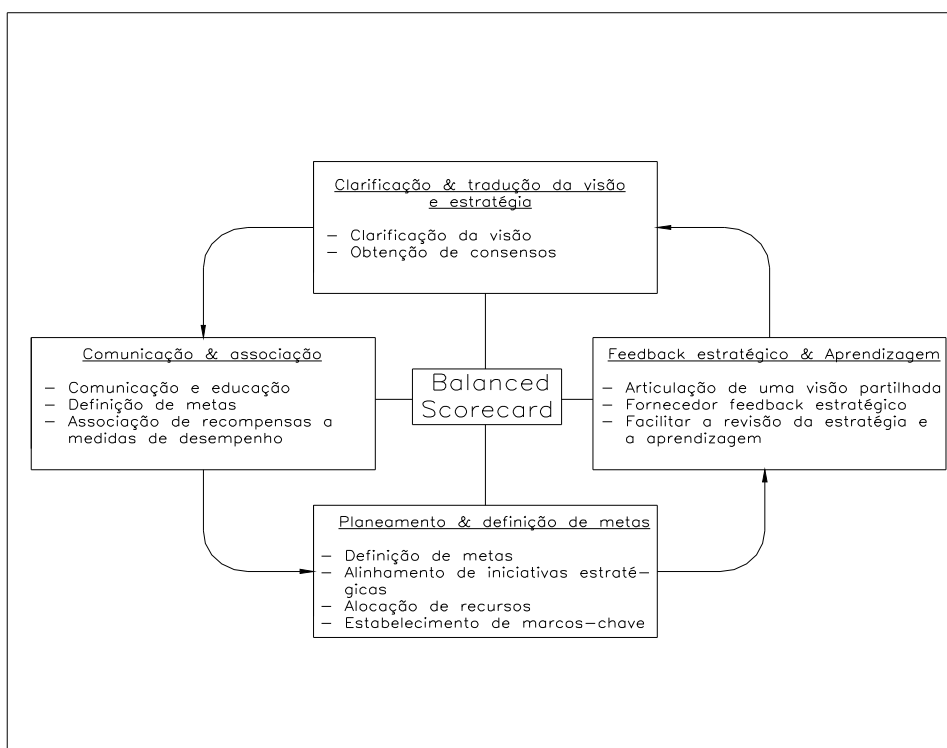
O BSC deverá apenas incluir as medidas de desempenho que derivam directamente da visão, da missão, da estratégia e objectivos de cada organização. Essas medidas são aplicadas em uma das quatro perspectivas seguintes:

- Financeira;
- Clientes;
- Processos internos de negócio; e
- Aprendizagem e crescimento.

Cada perspectiva do BSC pretende captar uma dimensão diferente da organização e desta forma produzir uma visão equilibrada do desempenho organizacional. O objectivo ao estabelecer ligações entre medidas é tornar explícita a cadeia dos efeitos que seguem as acções da gestão.

O sistema BSC pretende apoiar os gestores em quatro áreas: 1) clarificação e tradução da visão e estratégia; 2) comunicação da visão e estratégia e ligação entre performance e recompensas; 3) planeamento e implementação de objectivos; 4) o fornecimento de estratégias de *feedback* e aprendizagem/formação (Kaplan e Norton, 1996b).

**Figura 4 - BSC: um modelo estratégico orientado para a acção**



Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

Kaplan e Norton (1996b) argumentam que o sistema BSC é um modelo estratégico orientado para a acção, encoraja fortemente à clarificação da visão e estratégia entre os gestores de topo e contribui para criar uma compreensão mútua. Também defendem que é um mecanismo poderoso para comunicar a mesma visão e estratégia para níveis mais baixos da organização, tendo em vista o alcance dos objectivos intangíveis e a implementação de esquemas relacionados com prémios de desempenho.

Segundo Kaplan e Norton (1996b) em termos de planeamento e implementação de objectivos, o BSC pode ser utilizado como um instrumento para distribuição de recursos e como um veículo para atingir coordenação entre as diversas iniciativas estratégicas, para implementar objectivos organizacionais e criar pontos de referência. Por fim, o sistema fornece um retorno estratégico e informação que poderá ser utilizada para aprendizagem organizacional e para ajustes ou mudanças estratégicas.

A construção e definição dos indicadores deve ser realizada na fase do planeamento, quando se determina a missão e a estratégia da empresa, os factores críticos de sucesso da mesma, as metas de desempenho a alcançar, os indutores desses resultados e os indicadores de causa efeito, para posterior controlo. Define-se assim um cenário pretendido, com os meios para o atingir, consciencializando as pessoas para o seu alcance, através de medidas de compensação e incentivo (Ramos e Gonçalves, 2002).

Atkinson e Epstein (2000) afirmam que “um dos aspectos mais importantes do BSC é permitir ligar os resultados com as actividades operacionais e as características que conduzem a esses resultados, é o esforço sistemático conjunto para medir essas relações, comunicá-las aos gestores operacionais e criar o suporte para a aprendizagem das organizações sobre as relações”.

### **5.2.2. Críticas negativas e positivas / fragilidades e sucessos dirigidos ao BSC**

Alguns investigadores questionaram se o BSC realmente representa uma inovação. Epstein e Manzoni (1997) reclamam que o conceito por detrás do BSC está muito perto de base do TBD. Eles salientam que o TBD que foi desenvolvido há 50 anos, era originalmente utilizado como um meio de atingir processos de produção mais eficientes, mas mais tarde na sua utilização era

alargado a níveis topo de gestão. Eles alegam, além disso, que a razão para o impacto limitado do TBD em países anglo-saxónicos deveu-se essencialmente à falta de bibliografia em inglês.

Epstein e Manzoni (1997) sustentam que a implementação do BSC implica a introdução de mudanças na organização, e isto é uma iniciativa difícil de atingir, particularmente quando envolve sistemas de medição de desempenho novos e a ameaça do equilíbrio do poder dentro da organização, argumentando que a implementação pode receber resistência dos gestores que pretendem manter a opacidade dos sistemas existentes.

Olve et al. (1999) defende que a implementação do BSC implica grande necessidade de uso dos recursos das organizações, especialmente em termos de tempo administrativo e em termos de tecnologia de informação.

McCann (2000) sublinha que a implementação do BSC requer criatividade, originalidade, flexibilidade e empenho. Ao mesmo tempo, o autor alerta-nos para um número de desvantagens que surgem frequentemente durante esta fase. Em primeiro lugar, ele avisa contra a tentação de escolher medidas de desempenho traçadas quase exclusivamente para áreas em que o desempenho da empresa está bem. Em segundo lugar, a tentação de basear a implementação do BSC num número de experiências bem sucedidas tiradas de qualquer lado em vez das necessidades da unidade específica para a qual o modelo está a ser construído. Em terceiro lugar, ele avisa do perigo de processos de decisão anteriores à implementação.

Nørreklit (2000) argumenta que o BSC é “apenas outro modelo” combinando medidas de estratégia financeira e não financeira, apesar de reconhecer que existe um número significativo de diferenças entre o BSC e os modelos alternativos. Então ela identifica quatro características distintas, nomeadamente o uso dos resultados como condutores de medidas de desempenho, a implementação de relações entre as medidas, as características do *feed-forward* deste sistema de medição de desempenho, e a capacidade de alinhar objectivos departamentais e pessoais com a estratégia.

Martinsons et al. (1999) sugeriu que o BSC poderá ser uma ferramenta útil com o propósito de medir e avaliar tecnologia de informação e sistemas de informação. Mencionam que o valor resultante dos aumentos do BSC aumenta quando é utilizado para coordenar um conjunto

extensivo de processos de sistemas de informação de gestão e estes incluem definição de objectivos individuais e colectivos, apreciação de desempenho, os sistemas da recompensa, distribuição de recursos e a aprendizagem baseada no *feedback*. Tendo como base a experiência pessoal, também reconheceram que as organizações enquanto estão na implementação e manutenção do modelo, encontram vários obstáculos, apesar de não especificarem essas dificuldades.

Conforme se pode constatar a implementação do BSC levanta um número de questões, pelo que, usando a evidência extraída da experiência de Kaplan e Norton (1996b) o BSC será mais apropriado para organizações que estão em fase de processos de reestruturação ou que pretendam mudar a cultura organizacional. Contudo também constataram que o BSC é uma ferramenta difícil de implementar.

Relativamente à ligação entre o desempenho e recompensas, parece haver pouca concordância entre a bibliografia. De acordo com Kaplan e Norton (1996a: 82) “O BSC tem um papel a desempenhar na determinação dos incentivos de compensação, sem qualquer dúvida”. Contudo, reconhecem a necessidade de mais provas antes de fazer mais sugestões de como a ligação pode ser estabelecida. Tendo como base a sua experiência na implementação do BSC, declaram que não estão “suficientemente preparados para apoiar que modelos de bónus deverão ser um elemento importante numa iniciativa BSC”.

Otley (1999) sustenta que ligação entre o desempenho e recompensas é uma das áreas do BSC que requer mais pesquisa de modo a fornecer provas mais convincentes para a inclusão de esquemas de recompensa no modelo. Ferreira (2000) considera que o assunto ainda está situado em zonas cinzentas e sem mais investigação não se pode obter uma compreensão clara das suas complexidades, argumenta também que a ligação entre desempenho e recompensas financeiras é passível de acontecer de acordo com a cultura organizacional e desta forma improvável ser universalmente apropriado.

Apesar das críticas lançadas ao BSC por diversos especialistas em estratégia e controlo de gestão, sobretudo franceses, é-lhe reconhecido algum sucesso de implementação no meio empresarial, não pelas suas qualidades intrínsecas, mas sim pelo papel que pode desempenhar na condução das organizações. Significa isto que, apesar do BSC apresentar fragilidades em termos

conceptuais, o seu modo de funcionamento revela uma forte compreensão dos mecanismos de orientação das organizações (Russo, 2005).

Segundo Ferreira (2000) e Russo (2005) existe alguma evidência de que o BSC foi bem-vindo em várias organizações de grandes dimensões. Como exemplo de empresas que foram bem sucedidas na implementação do BSC, são de referir a Mobil, Metro Bank, Pioneer Petroleum, National Insurance, Kenyon Stores, Coca-Cola Beverages Sweden, SKF, Oracle, Cigna, SAP, Bain & Co., Rockwater e Apple Computer, entre outras. Algumas destas empresas em poucos anos superaram situações de prejuízos significativos para, actualmente, serem empresas com elevada rentabilidade (Rolph, 1999).

A partir da década de 90 começou a dar-se maior atenção aos modelos de avaliação de desempenho e foi nesta fase que surgiu o BSC caracterizado como um modelo de avaliação do desempenho integrado e como um meio de se dirigir às desvantagens do uso quase exclusivo de medidas meramente financeiras. Obviamente as organizações que têm bens intangíveis consideráveis são mais susceptíveis de beneficiar pela adopção do sistema de gestão BSC.

O actual ambiente competitivo exige das empresas a definição duma orientação estratégica e o domínio de factores não financeiros e intangíveis, necessários à sustentação futura das suas vantagens competitivas. Neste contexto, o BSC apresenta-se com uma solução apelativa, nomeadamente para o tecido empresarial português (constituído maioritariamente por pequenas e médias empresas), confrontado hoje com graves problemas de competitividade internacional (Russo, 2005).

Existem um número de factores que parecem facilitar a implementação do BSC, duas das mais óbvias são consultores externos e mudança de liderança. O uso de consultores externos parece ser uma prática comum entre os que adoptam este sistema (Kaplan e Norton 1996b; Olve et al., 1999). A participação de terceiros nesta fase, facilita a aceitação do sistema, modera potenciais conflitos e atenua problemas latentes. Um consultor pode acrescentar credibilidade ao processo e actuar como uma válvula de segurança para aliviar alguma tensão e ansiedade (Ferreira, 2000).

Butler et al. (1997: 252) no seu estudo mais aprofundado sobre a implementação do BSC numa empresa mostra algumas provas que suportam este ponto de vista, quando diz que “auxílio no

processo por uma consultor externo provavelmente encoraja mais abertura e liberdade de expressão”. Em segundo lugar, a existência de mudança de líderes (chefias) que tanto lideram como apoiam a implementação de processos pode muito bem contribuir para a aceitação do sistema. Como Butler et al. (1997) observou, a chegada à empresa de um novo executivo sénior foi o condutor para a introdução do BSC, sublinhando ainda o papel do novo gestor como uma mudança de líder. Da mesma forma, Kaplan e Norton (1996b) falam de “mudança de agentes” aquando da elaboração da implementação do BSC.

Bessire (2000) conclui que “o contributo do BSC reside, não na ferramenta em si, mas na atenção dada à aprendizagem organizacional e à adequação dos objectivos com a estratégia que este pode induzir, quer seja na fase de construção ou na fase de análise”.

#### **5.2.2.1. Vantagens do BSC**

- Modelo claro e bem construído;

Ferreira (2000) conclui que o BSC é comprovadamente um sistema simples, intuitivo, consistente, bem articulado e bem estruturado. É um modelo atraente que é facilmente compreendido do ponto de vista conceptual. Assim, a simplicidade conceptual constitui um de seus principais pontos fortes. Entretanto, a implementação pode vir a ser um assunto mais delicado, dado que as várias dificuldades do sistema BSC derivam da operacionalidade do modelo. Apesar dessas dificuldades, espera-se e acredita-se que o sistema BSC ofereça benefícios aos seus adoptantes.

- Gerar discussão útil sobre a visão e a estratégia

Ainda segundo o mesmo autor um dos benefícios mais importantes surge no início da implementação do processo. O facto de que o uso do BSC pode gerar uma discussão saudável sobre a visão e estratégia da organização pode ser altamente benéfica e valiosa na medida em que pode contribuir para uma compreensão partilhada e para a chegada a um acordo nestas questões.

Neely (1998) apontou, um dos benefícios inesperados que derivam do BSC é que pode ser usado como um instrumento para explorar inteiramente a opinião e as suposições que sustentam a estratégia. Outros também reconhecem que o BSC ajuda na clarificação da estratégia, particularmente porque os meios tradicionais de comunicação têm tendência a ser pouco claros (Nørreklit, 2000). Estes pontos de vista foram reforçados por pesquisas que mostraram que a medição do desempenho facilita a mudança na interpretação do negócio dos gestores e isto é de facto um dos benefícios mais significativos (Kald e Nilsson, 2000).

- Propiciar uma abordagem mais abrangente à mensuração e gestão do desempenho

Tendo surgido um interesse por novas medidas de desempenho e várias discussões, embora isoladas, acerca do sistema de mensuração do desempenho organizacional, surgiu a necessidade de introdução de medidas sobre: lucro económico, satisfação do cliente, satisfação dos empregados, desempenho operacional, capital e activos intangíveis.

Segundo Kald e Nilsson (2000) cada medida a introduzir, isolada do desempenho, era projectada para completar as medidas financeiras existentes. Neste sentido o BSC permite a integração tanto de medidas financeiras como medidas quantitativas como não financeiras e “medidas flexíveis”, conseguindo desse modo uma aproximação mais realista para a medição da gestão e do desempenho. Otley (1999) verificou que uma das vantagens principais do BSC provém da inclusão no modelo dos *stakeholders*, mais ainda do que os accionistas e desta forma adopta uma metodologia multi-dimensional na medição da gestão e desempenho.

- Apoiar minimização da sobrecarga de informação

O BSC é referido por Ferreira (2000) pela sua habilidade em minimizar sobrecarga de informação em termos da medida de desempenho. A implementação do BSC força os gestores a seleccionar um número particularmente limitado de medidas que derivam directamente da visão e da estratégia da organização, aumentando assim a relevância da métrica escolhida. Tanto Kaplan e Norton (1996b) como Olve et al. (1999) sugerem que é prática comum a inclusão de até 25 medidas no BSC. Além disto, Olve et al. (1999) informa que o número de medidas diminui à medida que o BSC desce aos níveis funcionais.

Para Ferreira (2000) pode-se discutir que restringindo o número das medidas para apenas algumas com o fim de aumentar a relevância total, há um perigo de excluir a métrica relevante. Contudo, as medidas de desempenho incluídas no BSC não deverão ser apenas relevantes como mais ainda, fundamentais à unidade em questão (Kaplan e Norton, 1993). Isto quer dizer que medidas menos importantes podem ser excluídas mesmo que sejam relevantes.

- Apoiar o processo de mudança organizacional

Mooraj et al. (1999: 489) percebe o BSC como uma ferramenta estratégica de controlo, e justifica ser “um bem necessário para as organizações de hoje”. A extensão com que as evidências mostraram que as organizações estão a usar o BSC numa variedade de formas, incluindo o seu uso como uma ferramenta para uma comunicação interna estratégica e para comunicação com os *stakeholders* externos, deve-se às necessidades criadas pelo ambiente do competitivo de hoje.

Extraíndo do modelo de análise de sistemas de controlo de Simons (1995), Mooraj et al. (1999) avaliam o papel do BSC neste contexto com o intuito de decidir se é uma ferramenta necessária. Defendem que o BSC é uma “ferramenta necessária” dado que o mesmo instrumento pode servir finalidades diferentes mas complementares, e como tal aumenta a eficiência do sistema de informação.

#### **5.2.2.2. Limitações do BSC**

- Implementação difícil;

O número limitado de perspectivas, algumas medidas multi-perspectiva e a deficiente consideração de alguns detentores de interesses importantes leva alguns autores a caracterizar este modelo com rígido. Para Bontis et al. (1999) o BSC sofre da rigidez que surge do facto de que as perspectivas propostas são bastante limitadas, estando por exemplo o ambiente externo representado somente por clientes. Também sustentam que há pouca consideração para assuntos do empregado e que é difícil fazer comparações externas.



Segundo Butler et al. (1997) o conceito de rigidez também está implícito nas suas revelações acerca da implementação do BSC. Eles relatam “que o modelo de Kaplan e Norton foi fortemente rejeitado pelos gestores da Rede de Comunicações “Eldorado” (segundo maior grupo de media de Santa Catarina), pela sua inadequabilidade de aplicação à cultura e linguagem empresarial da RCE” (1997: 253). Os autores vêem esta rejeição ao modelo como a descoberta mais significativa do seu estudo.

Outros autores como Otley, Atkinson, Waterhouse e Wells, referidos por Bessire (2000), também apontam diversas fragilidades ao BSC, nomeadamente não nos elucidar suficientemente sobre a contribuição dos empregados e fornecedores para que a empresa atinja os seus objectivos.

- Absorve recursos significativos, sendo muitas vezes difícil de quantificar a sua utilidade e/ou valor;

Uma segunda limitação do BSC resulta da dificuldade de avaliar a sua utilidade em termos económicos. Muitos dos benefícios da execução do BSC são intangíveis na natureza e consequentemente difíceis de quantificar (Mooraj et al., 1999). Ferreira (2000) refere que as organizações têm tendência a ter outros programas inovadores implementados ao mesmo tempo que implementam o BSC, o que torna difícil distinguir os efeitos e os benefícios individuais. Daqui, a análise custo-benefício, embora possível na teoria, pode somente produzir uma estimativa grosseira caracterizada por um grau elevado de incerteza, subjectividade e de falibilidade.

- A sua clientelização leva a perda de comparabilidade;

Uma terceira desvantagem diz respeito à perda de comparabilidade (de informações financeiras) devido à customização (personalização) do BSC, o que é relatado num estudo de Bontis et al. (1999). Defendem que a customização do sistema é obtido à custa da comparabilidade entre BSC, justificando que já não há uma linguagem comum devido ao facto de que BSC diferentes usarem medidas diferentes.

- Não monitorização explícita das movimentações de concorrentes, de avanços tecnológicos e das incertezas estratégicas;

A aprendizagem organizacional e as medidas de crescimento incidem sobre as medidas integrais do processo do negócio, que afectam a métrica do cliente e consequentemente terão impacto nas medidas financeiras. Nørreklit (2000) argumenta que o modelo BSC é aplicável apenas se o centro da suposição causa e efeito se mantiver. A mesma autora questiona o uso do BSC como uma ferramenta de gestão estratégica pelas seguintes razões: o BSC ignora *stakeholders* importantes, não há um escrutínio explícito dos movimentos dos concorrentes e dos avanços tecnológicos, e não dá atenção a quaisquer incertezas que possam afectar a validade da estratégia. Na visão dela, o BSC é uma ferramenta *top-down* altamente mecânica e assim a sua utilização como um sistema de controlo interactivo é muito provavelmente problemática.

- Ignora o impacto dos factores culturais existentes em diferentes contextos;

Ferreira (2000) refere que o BSC ignora factores culturais em ambientes diferentes onde pode ser usado e consequentemente é impensável supor que é uma ferramenta universalmente aplicável. Em algumas culturas, as medidas de desempenho são fortemente evitadas, particularmente quando há a possibilidade de estabelecer uma ligação directa entre o desempenho e os indivíduos (a falha em executar a tarefa como esperado pode ser uma desmoralização). Em segundo lugar, a literatura do BSC relembra que o sistema de recompensa é um sistema que enfatiza fortemente recompensas financeiras. Entretanto, esta não é uma noção aceite universalmente, em algumas culturas a promessa da recompensa financeira não assegurará necessariamente um desempenho melhorado. Em terceiro lugar, a estrutura reivindica melhorar o fluxo e a clareza de uma comunicação no nível superior da gestão e entre níveis diferentes, mas em várias culturas esta característica está ausente e a cultura pode fortemente resistir a quaisquer ameaças ao *status*.

### **5.2.3. O BSC e a cultura**

É importante compreender se o BSC está ou não imune a factores de impacto cultural. Mooraj et al. (1999) reconhece que o BSC está sujeitado à cultura. Em suas palavras “o BSC será afectado por três tipos principais de cultura - cultura nacional, cultura ocupacional e talvez o mais importante, a cultura da organização” (1999: 487).

Anteriormente, Hofstede (1984) e Trompenaars e Hampden-Turner (1997) desafiaram a universalidade das teorias de gestão. Os autores concluíram que a aplicação universal de um modelo conceptual desenvolvido num país específico é questionável.

*“A base empírica para teorias de gestão americanas são organizações americanas; e nós não devemos supor sem prova que se aplicam em outra parte”.*

Hofstede (1984: 253)

Para Ferreira (2000) os modelos conceptuais, pelo menos os que surgem da área das ciências sociais, geralmente reflectem o ambiente cultural da pessoa que inventa o modelo. A aplicação cega de um modelo conceptual num ambiente cultural muito diferente sem que o impacto potencial dos factores culturais seja considerado poderá ser problemático. Este desajustamento acontece tanto porque as questões que esse modelo aborda não são significativas nesse país e por isso não justifica a intervenção, ou porque as questões são de natureza diferente. Uma estrutura inapropriada pode acarretar efeitos prejudiciais no desempenho, na estrutura sócio-política da organização, desapontamento e frustração dos funcionários em relação aos seus empregos.

Tem que se reconhecer que muitas destas consequências não podem ser previstas antecipadamente. Os gestores do sul da Europa nas subsidiárias das multinacionais tiveram dificuldade em se adaptar às linhas de orientação pré-estabelecidas e isto levou a uma implementação sem sucesso de esquemas de gestão por objectivos (Trompenaars e Hampden-Turner, 1997). Neste âmbito reconhece-se que a implementação do BSC pode deparar-se com resistência semelhante nesses países, em especial porque a definição e estabelecimento de objectivos são factores chave do modelo.

Ferreira (2000) nas suas investigações desenvolveu algumas hipóteses sobre a temática da cultura e a sua influência nas organizações. Para Ferreira (2000) o poder da distância é um importante valor de dimensão cultural. Para que o BSC tenha sucesso, uma organização necessita de um elevado nível de participação, cooperação, confiança e um debate livre de ideias capazes de proporcionar a comunicação fluida e transparente entre as partes envolvidas. Estes pré-requisitos contrastam com um estilo de tomada de decisão autocrático e paternalista, típico de sociedades com forte poder de distância, como por exemplo Portugal, onde os empregados são

cuidadosos em confiar e cooperar com colegas e temem em estar em desacordo com os seus superiores.

**Tabela 1 - BSC: Sumário das hipóteses teóricas**

Hipóteses	Portugal
H1: Uma organização tipicamente portuguesa, caracterizada por um grau médio/alto de distância de poder, é improvável que forneça as condições necessárias para adoptar e implementar prosperamente o BSC.	Média / Alta  Distância de Poder BSC↓
H2: Uma organização tipicamente portuguesa, caracterizada por aversão à incerteza forte, é improvável que reúna as condições para adoptar e implementar o BSC com sucesso.	Aversão à incerteza Forte BSC ↓
H3: A dimensão de valor de individualismo tem um impacto incerto na implementação do BSC nas organizações tipicamente portuguesas.	Médio / Baixo individualismo BSC↓↑
H4: Uma organização tipicamente portuguesa, caracterizada por baixa masculinidade, é improvável que reúna as condições para adoptar e implementar com sucesso o BSC.	Baixa Masculinidade BSC ↓↓
H5: Segredo e confidencialidade, características habituais informação estratégica nas organizações tipicamente portuguesas, são prováveis de obstruir a uma adopção e implementação próspera do BSC.	Média/Alta Distância Poder e Alta Aversão à incerteza e Médio/Baixo individualismo BSC↓↓

Adaptado de Ferreira (2000)

Outro problema relatado é a questão de premiar a performance dos gestores com bónus, independentemente do cargo (Kaplan e Norton, 1996a). Em culturas de grande distância de poder maiores recompensas para gestores júnior relacionadas com o desempenho seriam largamente inaceitáveis para gestores seniores uma vez que isto significaria uma perda de embaraçosa de prestígio e respeito dos seus colegas.

#### 5.2.4. Conclusões e limitações

O modelo BSC incorpora implicitamente muitas das características culturais das organizações dos EUA. Contudo, há diferenças culturais consideráveis entre organizações Americanas e Portuguesas. Para Ferreira (2000) e com base nas suas hipóteses teóricas o sucesso do modelo do BSC pode ser comprometido seriamente no contexto de organizações Portuguesas. Segundo o mesmo autor um BSC deveria incluir as seguintes características e garantir que:

a) Todas as dimensões de desempenho relevantes na organização estão incorporadas no modelo. Além das quatro perspectivas desenvolvidas por Kaplan e Norton (1996a), medição de desempenho relativo aos vários *stakeholders* deveria ser incluídos quando são de preocupação material à organização (por exemplo: fornecedores, empregados, governo, proprietários de dívida e comunidade);

b) O uso do BSC é restringido ao nível organizacional. Supõe-se que existe uma sub-cultura neste nível de gestão, que é dominante e compatível com o modelo do BSC. O processo de desenvolvimento do BSC deverá ser semelhante ao modelo original, mas deverá também conter algumas correcções, sem perder parte do poder do modelo original sob pena de reduzir os benefícios do modelo.

O estudo mencionado acima parece muito pertinente mas é necessário requerer mais prova empírica e de verificação. O estudo de Ferreira (2000), apoia-se bastante no trabalho de Hofstede (1984) que foi sujeito a crítica na literatura (por exemplo, Harrison e Mckinnon 1999). Os valores relacionados com trabalho documentados por Hofstede foram tirados de uma pesquisa baseada num inquérito efectuado uma geração atrás.

Este estudo assume implicitamente que os resultados de Hofstede nos quais esta revisão se apoia, permanecem geralmente válidos para os EUA e Portugal. Conforme já foi referido no capítulo 2 deste trabalho, pode-se discutir que as mudanças políticas e económicas importantes que ocorreram em Portugal durante este período de tempo causaram uma mudança nas normas-valor do país.

Segundo Russo (2003) o BSC foi desenvolvido num contexto diferente daquele que é o da maioria das empresas portuguesas, que são de reduzidíssima dimensão. Nesta perspectiva, o grau de formalismo e complexidade inerente à implementação desta ferramenta pode não ser compatível com a gestão fortemente informal e simplificada das empresas mais pequenas, numa perspectiva de custo benefício.

Concluindo, analisar um modelo conceptual desenvolvido no EUA implica questionar a sua adequabilidade no contexto das organizações Portuguesas, a implicação para os profissionais é clara. O BSC na sua forma actual é pouco provável de ser adequado a Portugal e é necessário ser revisto levando em conta as características de cultura discutidas neste trabalho.

## 6. O desenvolvimento das organizações e os sistemas de controlo de gestão

As organizações num contexto económico e social estão sujeitas a constantes mudanças. Devido à volatilidade do mercado a única certeza é a mudança, que traz consigo uma série de ameaças e oportunidades para as organizações e gestores. Neste contexto cabe aos gestores uma das tarefas mais difíceis, que é gerir a mudança.

Vários estudos têm sugerido que a alteração ao nível das práticas de controlo de gestão tem sido lenta quando comparada com as mudanças que se verificaram no envolvente tecnológico e organizacional das empresas.

Greiner (1972) apresentou um modelo de “evolução e revolução” argumentando que a idade e dimensão das organizações, as fases de evolução, as fases de revolução e a taxa de crescimento da indústria são elementos fundamentais ao desenvolvimento de uma organização. Em primeiro lugar, a idade é relevante na medida em que as práticas de gestão e os problemas mudam com a passagem do tempo. Em segundo lugar, os problemas das organizações variam de acordo com a dimensão. Por exemplo, há medida que uma organização cresce, os problemas de coordenação e comunicação tendem a aumentar. Em terceiro lugar, o modelo estabelece cinco fases de evolução e de revolução. Empresas que crescem experimentam períodos de crescimento relativamente tranquilos (fases de evolução), que são seguidos de gestão crise (fases da revolução). Quarto, a velocidade com que as organizações experimentam as fases de evolução e de revolução é moldada pela taxa de crescimento do sector explora.

Segundo Greiner (1972) a maior parte das organizações pode usar a ideia de ciclo de vida para compreender a sua própria mudança a médio e longo prazo. A evolução associada ao ciclo de vida compreende a passagem por um conjunto de fases: Infância - fase mais excitante e cruel, ou seja, a motivação dos fundadores é forte, mas muitas vezes faltam os contactos, a reputação e a capacidade de negociação; Adolescência - passa por enfrentar novas dificuldades, necessidade de mais estrutura e organização, necessidade de repensar radicalmente a forma de actuação da organização; Maturidade - organizações bem sucedidas com clientes e legitimidade, processos e regras, podendo começar a falhar o entusiasmo de antes; Declínio - a maturidade tende a dar

lugar ao declínio porque numa equipa que ganha não se mexe, as organizações tendem a manter processos de actuação mais tempo do que seria expectável, podendo aparecer por parte dos concorrentes novas formas e mais adequadas de satisfazer os clientes. O mesmo autor defende que quanto maior a taxa de crescimento em que a indústria cresce, mais curtos tendem a ser os períodos de evolução.

Durante a fase de evolução, o crescimento é obtido através da utilização de um determinado estilo de gestão. Estilos de gestão dominantes são a criatividade, direcção, delegação, coordenação e colaboração, cada uma delas correspondendo a uma fase diferente da evolução.

Portanto, se a natureza da dinâmica competitiva sofreu uma mudança significativa nos últimos 25 anos e a crescente globalização dos mercados desde os anos 80 acarretou a necessidade de diferenciação das empresas no novo contexto económico internacional, tornou-se indispensável a gestão e o controlo de factores não financeiros e intangíveis como forma de se alcançar vantagens competitivas duradouras.

Com a publicação do livro “*Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*” em 1987 por Jonhson e Kaplan, tornou-se crescente o interesse dos investigadores pela mudança nas práticas de controlo de gestão considerando que o envolvente cada vez mais complexo e competitivo causa alterações nas necessidades organizacionais.

Jonhson e Kaplan (1987) concluíram que a contabilidade de gestão deixou de conseguir satisfazer as necessidades de informação dos gestores da década 80, perdendo, assim, a sua relevância. Uma das razões apontadas por estes autores para a estagnação da contabilidade de gestão era o domínio do relato financeiro externo no séc. XX. Além disso, também foi referido que o custo da recolha de dados e do fornecimento de informação para os gestores de produção talvez fosse de tal forma elevado que a decisão de investir em sistemas de contabilidade de gestão, independentes dos obrigatórios pela contabilidade financeira, não era economicamente viável.

A literatura de controlo de gestão relativa a Portugal é praticamente inexistente, embora haja evidências que sugerem que a situação está a começar a mudar. Uma excepção é o estudo de Martins (2001) que tem como objectivo descrever as práticas das empresas quanto ao uso de



informação contabilística para fins alternativos. Da perspectiva da contabilidade, o seu estudo estava principalmente relacionado com: i) descrever o tipo de aplicações de *software* utilizadas pelas empresas (mas não as técnicas, nomeadamente do controlo da gestão utilizadas por eles), ii) identificar os produtores de informação (interna, por oposição a *outsourcing*), iii) descobrindo o uso dado à informação contabilística. O estudo também mostrou que os inquiridos classificaram em terceiro o uso da informação para fins de controlo de gestão, embora com o propósito de efeitos fiscais e de apresentação de relatórios (aos proprietários). No entanto, estes resultados podem não ser representativos da realidade do país, porque a amostra foi baseada em pequenas e médias empresas (com um número médio de empregados de 163), para a região norte do país.

Segundo Chenhall (2003) existem vários modelos para estudo de sistemas de controlo de gestão, mas a maior parte dos estudos que analisam o sucesso de um sistema de controlo de gestão, por meio da contribuição que este oferece para o desempenho organizacional enfatiza apenas a sua dimensão técnica ou desenho, que inclui as características da informação e as técnicas empregadas.

São poucos os estudos que têm examinado o sistema de controlo de gestão para além da sua dimensão técnica, preocupando-se com a dimensão uso do sistema de controlo de gestão (Simons, 1990). Embora o sucesso de um sistema de controlo de gestão dependa não apenas da sua capacidade técnica, mas também do uso que se faz da informação gerada (Otley, 1978). Tendo em vista que estas duas dimensões do sistema de controlo de gestão são interdependentes, “(...) examinar uma dimensão, enquanto outra é omitida, pode somente resultar em uma perspectiva desnecessariamente limitada sobre a operação do sistema de controlo de gestão” (Ferreira e Otley, 2006).

## 6.1. Alguns modelos para estudo dos sistemas de controlo de gestão

Uma série de metodologias têm sido utilizadas em estudos de casos, tendo oferecido perspectivas perspicazes sobre a realidade de várias organizações. Mas entre estas, existem estruturas que se destacam pela sua importância para o estudo do caso a desenvolver mais à frente. Estas são as de Anthony (1965), Otley (1999), Merchant (1985, 1997), Simons (1995) e Ferreira e Otley (2003).

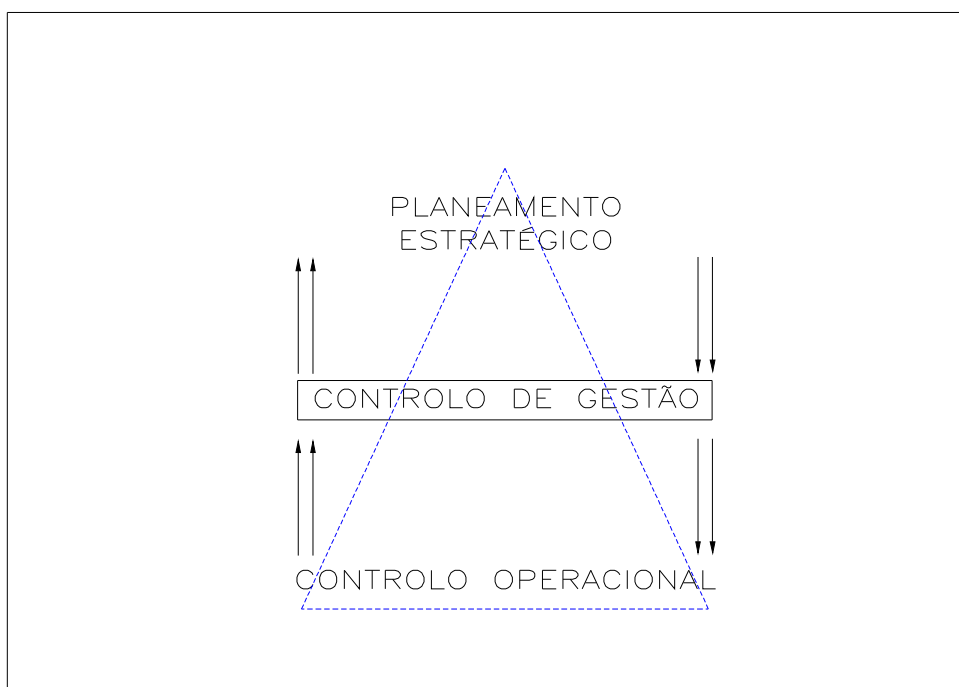
Vamos agora analisar cada uma destas metodologias, evidenciando os seus princípios fundamentais.

#### 6.1.1. Anthony (1965)

O modelo preconizado por Anthony (1965) ainda é reconhecido como uma das estruturas teóricas mais utilizadas na área do controlo de gestão. Para este autor o controlo de gestão é visto como o processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos sejam obtidos e usados de forma eficaz e eficiente.

O autor procura visualizar um sistema de gestão total, que englobe todas as operações duma organização. Os recursos envolvidos em cada decisão são vistos como variáveis importantes do sistema, passíveis de causar impacto nos resultados de uma organização e num maior ou menor envolvimento das pessoas no processo. O sistema de controlo de gestão é desenvolvido a partir do estudo da estrutura organizacional (focalizando centros de responsabilidades) e do processo de controlo, organizado de acordo com as diversas fases do processo, através do planeamento e programação, orçamento e avaliação do desempenho.

**Figura 5 - Modelo de Anthony (1965)**



Este modelo de controlo de gestão, decompõe-se, basicamente em três sub-sistemas:

1. **Controlo estratégico**, que procura dar resposta às necessidades de planificação estratégica da empresa. Por outras palavras, é o processo onde se define e altera os objectivos da empresa, se afecta os recursos necessários ao cumprimento daqueles, bem como, as políticas estratégicas necessárias à execução dos mesmos;
2. **Controlo de gestão**, como resposta às necessidades de gestão corrente e tática. É neste nível que os recursos são obtidos, conduzidos e usados no acompanhamento dos objectivos da empresa; e
3. **Controlo operacional**, sendo um processo através do qual os responsáveis velam pela realização eficaz e eficiente das tarefas específicas.

#### **6.1.2. Merchant (1985, 1997)**

As principais mudanças ocorridas nas estruturas organizativas implicaram o achatamento dos níveis hierárquicos e, por consequência as pessoas tiveram que assumir maior grau de responsabilidade, sendo-lhes exigido melhor desempenho, no sentido de assegurar a eficácia empresarial e continuidade no mercado.

Segundo Merchant (1997) os sistemas de controlo podem apresentar-se de duas formas: o controlo estratégico e o controlo de gestão. No controlo estratégico são comuns determinadas questões, tais como: “A nossa estratégia é válida?” e “Como pode ser alterada a nossa estratégia?”. Por sua vez o controlo de gestão engloba questões como: “Os nossos empregados entendem o que esperamos deles?”; “Trabalham de forma consciente para alcançar o que se espera deles?” e “São capazes de fazer um bom trabalho?”

Constata-se que os princípios intrínsecos a cada tipo de controlo são bastante distintos. O controlo estratégico está mais vocacionado para factores externos à organização, nomeadamente, seu posicionamento no sector, a possibilidade de competir no ramo onde actua tendo em conta os seus pontos fortes e fracos, a análise de oportunidades e ameaças presentes no actual cenário político-económico, etc. O controlo de gestão está mais direccionado para aspectos internos da

organização, tais como, identificação dos pontos fortes e fracos da empresa para competir com os concorrentes, investigação sobre a forma de influenciar o comportamento dos funcionários para alcançar os objectivos e metas estabelecidos ou qualquer factor interno passível de reflexão positiva ou negativa no desempenho da empresa.

Fica evidente a necessidade da existência de mecanismos de controlo eficazes, tanto ao nível estratégico como operacional da organização. Neste contexto estes mecanismos tornaram-se necessários e passaram a assumir um papel fundamental na monitorização e actuação dos indivíduos dentro da organização. Eles compreendem situações onde os próprios funcionários procuram assegurar comportamentos com vista ao cumprimento dos objectivos e metas estabelecidas pela empresa, bem como a não infringir a cultura organizacional.

A tipologia de Merchant assenta em quatro mecanismos de controlo:

1. **Controlos de acção (*action controls*):** procuram influenciar as acções dos indivíduos. Os controlos de acção são utilizados em vários níveis da organização como meio de controlar o comportamento dos indivíduos, permitindo manter um controlo eficaz sobre a organização e fomentar a implementação da filosofia da descentralização. Este tipo de controlos procuram influenciar as acções dos indivíduos de uma organização, por estarem conscientes das consequências que podem daí advir. Como tal, sentem-se com autonomia e motivados a descobrirem e desenvolverem os seus talentos, no sentido de alcançarem melhores resultados.
2. **Controlos de resultados (*result controls*):** Centram-se no resultado da acção e não na acção em si. A implementação de um sistema de controlo de resultados necessita que seja definida a dimensão dos resultados esperados, mensurando o desempenho destas dimensões, através do estabelecimento de metas de desempenho, das recompensas e penalizações capazes de motivar ou desmotivar os comportamentos que influenciam os resultados esperados.

Para alcançar a eficácia desejada do sistema de controlo dos resultados não só é importante definir adequadamente os elementos que o compõe, como é necessário que esteja associada a factores motivacionais e de viabilidade de mensuração dos resultados.

No entanto os controlos dos resultados não devem ser utilizados em todos os casos, visto mostrar-se eficaz apenas em situações onde o resultado esperado pode ser controlado por área de responsabilidade.

3. **Controlos pessoais (*personnel controls*):** fomentam o auto-controlo. Os controlos pessoais implicam a monitorização dos indivíduos da organização, com a finalidade de ajudá-los a desenvolver um bom trabalho, fomentando assim, o auto-controlo. Ajudar a assegurar que cada funcionário entende o que a organização espera dele, garantir que cada um é capaz de realizar um bom trabalho e estimular as suas capacidades aumentando o esforço em se auto-controlarem constituem alguns princípios fundamentais deste tipo de controlos.

A implementação dos controlos pessoais passa por três fases distintas. Numa primeira fase é importante seleccionar e contratar indivíduos, assegurando que a escolha da pessoa certa para o desempenho de determinada função, tendo em conta o ambiente da empresa é fundamental. Segunda fase assegurar a formação interna procurando que os funcionários façam um bom trabalho, recebendo informações úteis e tempestivas sobre as suas funções e a forma de executá-las de maneira mais eficaz e eficiente. Por fim a terceira fase prende-se com atribuição dos trabalhos e disponibilização dos recursos necessários à realização dos mesmos, tendo como objectivo optimizar o desempenho, maximizando o resultado da empresa.

4. **Controlos culturais (*cultural controls*):** reforçam o controlo do grupo sobre o comportamento dos indivíduos. Os controlos culturais podem encorajar comportamentos bons (por exemplo a pontualidade) numa organização e desencorajar comportamentos prejudiciais (por exemplo beber bebidas alcoólicas ao serviço da organização). Estes controlos tendem a ser mais eficazes quando as pessoas do grupo estão interligadas por laços afectivos, inclusive com pressões sociais e morais mais fortes que os formalizados em documentos da organização.

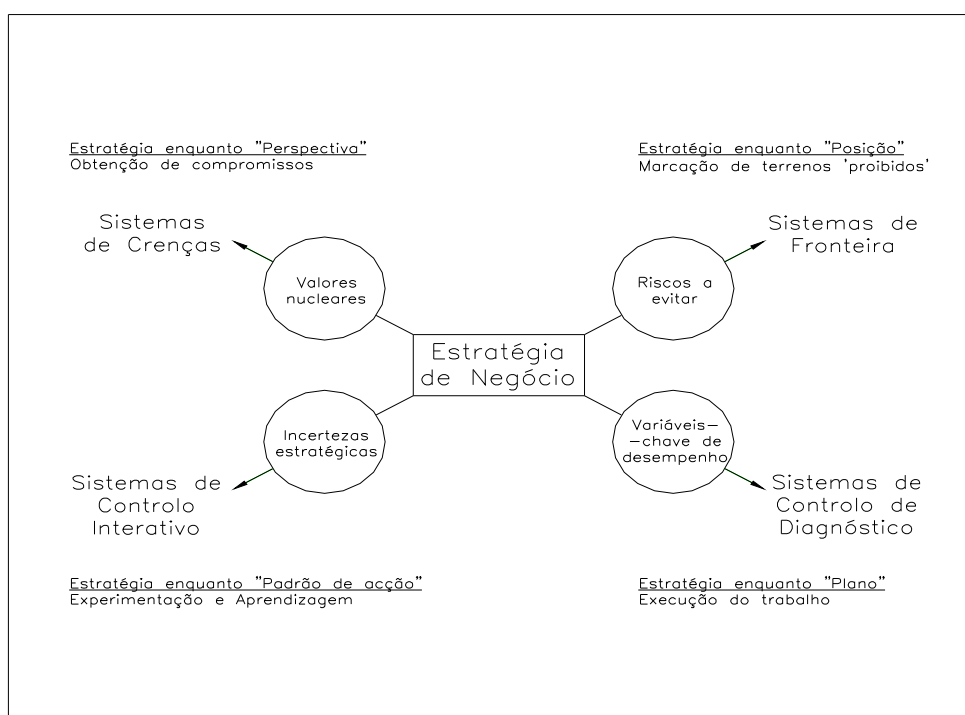
Os controlos culturais levam à existência de controlo mútuo (controlo do grupo), podendo ocorrer pressões entre colegas de trabalho ou dirigidas dos escalões mais baixos para os mais elevados, com o intuito de cumprir e atender às expectativas dos funcionários. Deste

modo, são criadas culturas, partilhadas tradições, ideologias, valores, convicções, normas, atitudes, comportamentos, etc., que muitas vezes permanecem, podendo vir a criar resistências quando as estratégias empresariais requerem alterações em função de mudanças exigidas pelo mercado.

### 6.1.3. Simons (1995)

Simons (1995) procurou estabelecer um sistema de controlo estratégico. As suas investigações incidiram sobre mais de uma centena de empresas incluindo discussões com executivos e gestores. O processo estratégico dá-se a partir do estabelecimento e implementação de quatro variáveis chave: valores nucleares; riscos a evitar; incertezas estratégicas, variáveis chave de desempenho e incertezas estratégicas. Estes factores são operacionalizados através de quatro sistemas denominados por alavancas de controlo (*Levers of Control*), designadas por: sistemas de crenças, sistema de fronteira, sistemas de controlo de diagnóstico e sistemas de controlo interactivo.

**Figura 6 - Alavancas de controlo de Simons (1995)**



**1. Sistemas de crenças (*Beliefs systems*) – estratégia enquanto “perspectiva”**

O sistemas de crenças controlam os valores nucleares e tem como função orientar o processo criativo de explorar e captar novas oportunidades, através da partilha de valores e propósitos, obtenção de compromisso, propriedade, cultura, e procura exercer uma força positiva dentro do sistema de controlo.

**2. Sistemas de fronteiras (*Boundary systems*) – estratégia enquanto “posição”**

Os sistemas de fronteiras controlam os riscos a evitar e estabelecem as fronteiras para a captação de novas oportunidades por forma a minimizar risco. É através do estabelecimento de limites de actuação dos gestores, de uma verdadeira definição da estratégia e de revisões regulares que se procura equilibrar criatividade com as restrições existentes. Estes tipos de sistemas procuram exercer uma força negativa dentro do sistema de controlo (marcação de terrenos “proibidos”).

**3. Sistemas de controlo de diagnóstico (*Diagnostic control systems*) – estratégia enquanto “plano”**

Os sistemas de controlo de diagnóstico controlam as variáveis chave de desempenho e tem como função acompanhar, avaliar e premiar o alcance de objectivos. É apresentado como força negativa ou reversiva dentro do sistema de controlo e tem como objectivo a comunicação de variáveis de desempenho críticas (definir padrões de desempenho e avaliar resultados obtidos) para a implementação da estratégia e obtenção de melhor *Return On Management*, que é usado para monitorar resultados da organização e iniciar medidas correctivas, embora tenha associado o risco de usos disfuncionais.

**4. Sistemas de controlo interactivo (*Interactive control systems*) – estratégia enquanto “padrão de acção”.**

Os sistemas de controlo interactivo controlam as incertezas estratégicas, e pretendem que a empresa desenvolva mecanismos de implementação na prática, fomentando a experimentação e aprendizagem organizacional e o processo de desenvolvimento de

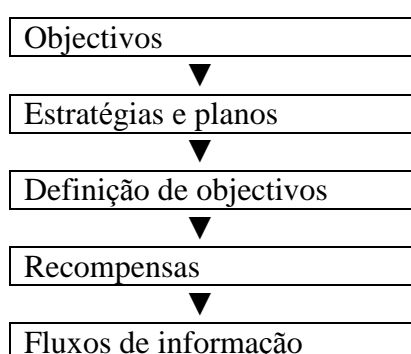
novas ideias e estratégias, pelo que é preciso ter em atenção vários factores: gestão de risco estratégico, pressupostos subjacentes à estratégia (económicos, tecnológicos, *marketing* e comportamento do consumidor), adaptação da estratégia (incorporação da estratégia emergente), exercer uma força positiva dentro do sistema de controlo e com frequência é o uso e não o *design* que permite distinguir entre mecanismos de controlo interactivos e de diagnóstico.

Neste âmbito e conforme referido acima a ênfase dá-se ao nível estratégico, em que o processo estratégico visa balizar o que se pode fazer, a actuação do gestor e procura definir quais os campos de actuação.

#### 6.1.4. Otley (1999)

Otley (1999) propôs uma estrutura para estudar o funcionamento dos sistemas de controlo de gestão. Otley chamou a atenção para o conjunto de conhecimentos existentes na teoria da contingência e para a sua experiência pessoal em fazer pesquisa empírica. Esta metodologia assenta em cinco áreas fundamentais e que necessitam de ser consideradas como parte do processo de desenvolvimento de uma estrutura para o desempenho da gestão.

**Figura 7 - Estrutura de Otley (1999)**



Os temas em questão foram apresentados, como se segue:

1. "Quais são os **objectivos** centrais para o futuro sucesso global da organização, e como é que se colocam para avaliar a sua realização para cada um destes objectivos?"



2. "Que **estratégias e planos** adoptou a organização e quais são os processos e actividades que decidiu que serão necessários para a implementação com êxito destas? Como avaliar e medir o desempenho dessas actividades?"

3. "Que **nível de desempenho** necessita a organização de alcançar em cada uma das áreas definidas nas duas perguntas acima indicadas, e como é que vão estabelecer objectivos de desempenho adequado para eles?"

4 - "Que **recompensas** vão os gestores (e de outros empregados) ganhar ao atingir estes objectivos de desempenho (ou, inversamente, aquilo que eles vão sofrer, sanções por falharem a realização dos mesmos)?"

5 "Quais são os **fluxos de informação** (sequências de *feedback* e *feed-forward*) que são necessárias que permitam à organização aprender com sua experiência, e para adaptar o seu actual comportamento em função dessa experiência?"

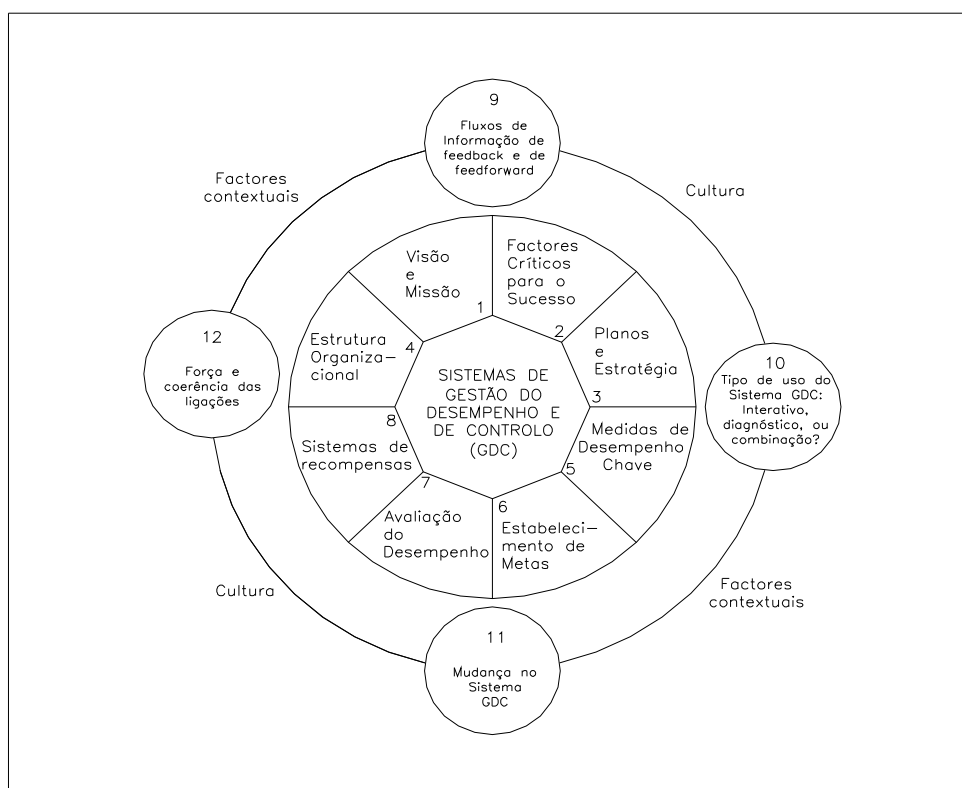
Esta estrutura foi usada em estudos de caso em três níveis. Em primeiro lugar, era a espinha dorsal da descrição do funcionamento do sistema de controlo das empresas. Em segundo lugar, foi utilizado para analisar a concepção dos sistemas de controlo das sociedades objecto. Otley (1999) argumentou que o caso de estudo baseado em pesquisa, pela observação dos sistemas de controlo de gestão, na prática, seria um mecanismo adequado para desenvolver e melhorar a estrutura. Portanto, o terceiro nível em que foi usada foi precisamente em termos de procura de temas e quadro alargado que deveria abranger.

Concluindo a metodologia de Otley assenta em cinco áreas fundamentais: objectivos e estratégias, medidas de desempenho, metas a alcançar, recompensas e incentivos, e *Feedback*. Este modelo pode ser aplicado no BSC, EVA e Orçamento.

### 6.1.5. Ferreira e Otley (2003)

O Modelo de Ferreira e Otley (2003), em termos conceptuais, baseia-se essencialmente nos modelos de Simons (1995) e de Otley (1999) e é apresentado sobre a forma de questões identificando 12 áreas importantes.

**Figura 8 - Modelo de Ferreira e Otley (2003)**



Este modelo permite olhar para o sistema de controlo e avaliar estas 12 áreas através das seguintes questões:

1. Qual é a **visão e missão** da organização e como é que estas são trazidas ao conhecimento dos gestores e outros colaboradores?
2. Quais são os **factores-chave** que são centrais para o **sucesso** futuro da organização como um todo?
3. Que **planos e estratégias** foram adoptados pela organização e quais são os processos e actividades que ela decidiu serem necessários para que assegure o seu sucesso?

4. Qual é a **estrutura organizacional** e qual o impacto que ela tem no *design* e uso do sistema de gestão do desempenho e controlo? Como influencia e é influenciada pelo processo de implementação da estratégia?
5. Quais são as **medidas de desempenho-chave** da organização que resultam dos seus objectivos-chave, dos factores-chave de sucesso e dos planos e estratégias? Como é que a organização mede e avalia o seu sucesso em atingir aquelas?
6. Qual o nível de desempenho que a organização precisa de alcançar em cada uma das áreas definidas nas questões acima e como se efectua o **estabelecimento de metas** de desempenho apropriadas para elas?
7. Que processos a organização utiliza para **avaliar** o **desempenho** individual, de grupo e organizacional? Qual a importância da informação formal e informal nesses processos?
8. Quais são as consequências do processo de avaliação do desempenho? Que **recompensas** receberão os gestores (e outros colaboradores) por atingir as metas de desempenho (ou, inversamente, que **penalidades** serão aplicadas se falharem o atingir das mesmas)?
9. Que **fluxos de informação de *feedback* e *feedforward*** a organização concebeu para si? Que tipos de fluxos de informação de *feedback* foram criados para monitorar o desempenho actual e para trazer adaptação ao comportamento presente? Que tipos de fluxos de informação de *feedforward* (se algum) foram formulados para permitirem à organização aprender com a sua experiência, gerar novas ideias e recriar estratégias e planos?
10. Que tipo de **uso** é dado aos fluxos de informação de *feedback* e *feedforward* e aos vários mecanismos de controlo existentes? É o uso predominantemente diagnóstico, interactivo, ou uma combinação de ambos?
11. Como tem o sistema de gestão do desempenho e controlo sido modificado à luz da dinâmica de **mudança** da organização e da sua envolvente? Que mudanças têm ocorrido ao nível deste sistema em antecipação ou respostas a tais estímulos?
12. Quão fortes e coerentes são as **ligações** entre as componentes do sistema de gestão do desempenho e controlo (tal como indicado pelas 11 questões acima)?

## 6.2. Conclusões

Anthony (1965) propõe uma estrutura para o estudo de sistemas de controlo de gestão. Ele faz a distinção entre "planeamento estratégico", "controlo da gestão" e "controlo operacional". Esta estrutura foi utilizada como uma estrutura geral em vários estudos de casos. A motivação para a sua inclusão reside no facto de que a estrutura era vista como um método valioso para a estruturação do material da investigação, apesar de terem tido cuidado para evitar distinções artificiais entre planeamento estratégico, controlo de gestão e controlo operacional.

A estrutura de Otley (1999) pode-se sobrepor à de Simons (1995). Existem várias características em comum e pontos de contacto entre ambos os modelos. Estratégia é a única característica fundamental que é expressamente comum em ambos os modelos. No entanto, conclui-se que os objectivos de Otley influenciam e são influenciados pelos sistemas de crenças e de limite. Eles também têm um grande impacto a nível de ambos os sistemas de diagnóstico e de limite. As questões da fixação de metas e de recompensas, dirigida independentemente por Otley, estão concentradas essencialmente nos sistemas de diagnóstico de Simons. Por último, os fluxos de informação são elementos da dinâmica entre as quatro alavancas de controlo, tendo sido uma das questões que Otley inclui no seu modelo.

Segundo Ferreira e Otley (2003) a estrutura proposta por Otley (1999) tem sido extremamente útil para os estudos de caso realizados por várias razões: a primeira e talvez a mais óbvia, é que ela tem proporcionado uma estrutura para análise dos sistemas de controlo das empresas. A estrutura foi considerada adequada para esse fim, porque foi construída para o estudo do funcionamento de todo o sistema de controlo e foi concebida para todos os tipos de organizações. A segunda é que a natureza geral da estrutura tem permitido que outras estruturas sejam facilmente utilizadas em complemento dela. É particularmente evidente que a estrutura de Otley teve o mérito de abrir caminho para uma utilização relativamente simples do modelo de Simons (1995).

A estrutura de Otley é de aplicação relativamente simples, uma vez que as áreas a serem abordadas são claras e inequívocas. O modelo tem a vantagem de simplificar o processo de lidar com os dados e isto é particularmente importante dado que uma das dificuldades típicas do

processo de investigação baseia-se na necessidade de lidar com grandes quantidades de informação.

No entanto, o exame dos sistemas de controlo das empresas que utilizam a estrutura de Otley (1999) revela também quatro limitações da estrutura. Primeira, ela não abrange explicitamente as questões da visão e missão. A visão e a missão deveriam ser elementos-chave do processo de controlo nas organizações mas é somente através de objectivos organizacionais que a estrutura de Otley foca esta área do sistema de controlo. Em segundo lugar, a comparação entre as estruturas de Otley e Simons mostra que a primeira é focada principalmente no que Simons chama sistemas de controlo de diagnóstico. Em terceiro lugar, o modelo geralmente esquece a forma como as informações contabilísticas e de controlo são utilizado pelas organizações. Finalmente, a estrutura de Otley tende a olhar para os sistemas de controlo a partir de uma perspectiva estática. No entanto, a consideração do processo de mudança e da sua dinâmica enriquece o estudo do sistema de controlo de gestão.

Quanto à estrutura de Simons (1995), Ferreira e Otley (2003) identificam três pontos fortes. Primeiro, a estrutura centra-se fortemente em questões estratégicas e sobre as suas implicações para o sistema de controlo. Em segundo lugar, o modelo oferece uma ampla perspectiva do sistema de controlo, que olha para um conjunto de ferramentas de controlo especialmente utilizadas pelas empresas. E o facto de fins específicos serem normalmente associados a determinadas ferramentas ajuda na compreensão do modo como o sistema de controlo foi concebido. Em terceiro lugar o modelo propõe uma valiosa tipologia para uso alternativo dos componentes do sistema de controlo. Este aspecto é particularmente importante porque, a forma como são utilizados os mecanismos de controlo é determinante para estabelecer se as quatro alavancas de controlo estão a ser utilizadas e se existe um desequilíbrio na utilização de controlos positivos e negativos.

Os estudos de caso de Ferreira e Otley (2003) desvendaram algumas limitações à estrutura de Simons (1995). O primeiro é que nem sempre é possível estabelecer se uma determinada ferramenta faz parte do sistema de controlo de diagnóstico ou do sistema interactivo de controlo. Do mesmo modo, é verdade que é difícil saber se determinadas estruturas de controlo pertencem ao sistema de crenças ou ao sistema de fronteira. É bem possível que partes de uma determinada ferramenta de controlo sirvam uma alavanca de controlo individual enquanto todas as

ferramentas se adaptam a mais do que uma alavanca de controlo, uma vez que engloba elementos de diferentes naturezas. O segundo ponto fraco é que significados e associações dos conceitos embutidos em alavancas de controlo são difusos, especialmente quando comparado com a estrutura de Otley (1999), podendo dar lugar a interpretações subjectivas e, consequentemente, reduzir a potência do modelo conceptual. A terceira limitação é que o modelo não é de aplicação geral. Em alguns tipos de organizações os sistemas de crenças e de fronteira estão, em grande parte para além do domínio da organização. Quanto maior a importância relativa dos controlos nas organizações informais menor será a contribuição da estrutura de Simons para a compreensão do funcionamento do sistema de controlo. De facto, o modelo não parece estar preparado para lidar com os controlos informais existentes nas organizações e que tendem a ser especialmente importantes em pequenas organizações.

Foi neste âmbito que Ferreira e Otley (2003) propuseram uma estrutura alargada por indução gerada a partir de quatro estudos de caso. A abordagem seguida foi a de uma ampliação da estrutura de Otley (1999), tendo por objecto o alcance de uma estrutura alargada, denominada por PMC, representado por um desdobramento das cinco perguntas "quê" em dez perguntas "quê" e duas "como" de Otley.

Considerar a estrutura PMC como sistema de controlo e gestão do desempenho tem como objectivo reflectir uma mudança das abordagens tradicionais ao controlo de gestão nas organizações - como é o caso de Anthony (1965) - para uma perspectiva mais abrangente do papel do controlo na gestão de desempenho organizacional.

Para além das doze questões já mencionadas no modelo de Ferreira e Otley (2003), os mesmos autores apontam dois aspectos fundamentais a todo o sistema de controlo e gestão do desempenho, mas não tratados explicitamente pelas perguntas acima. Estes são a cultura organizacional e outros factores contextuais que já estão explicitamente incorporados na estrutura PMC.

Outros autores evidenciaram que variáveis relacionadas com o ambiente externo, estratégia, cultura, estrutura organizacional, dimensão, tecnologia e estrutura da propriedade têm um impacto sobre o sistema de controlo (por exemplo: Perrow, 1967; Khandwalla, 1972; Simons, 1987; Chow et al., 1999). Concluindo, A cultura é uma variável contextual notável e está

subjacente a todo o sistema de controlo influenciando comportamentos e escolhas dos indivíduos.

As diferenças entre a estrutura PMC e a de Otley (1999) são notórias e de uma forma simples, as questões da visão e missão, a organização da estrutura, a avaliação do desempenho, da utilização de informações e controlos, de mudança e da força e coerência das ligações entre os componentes do sistema de controlo foram acrescentadas à estrutura. Os objectivos-chave, que estão agora englobados pela área da visão e missão, foram substituídos pelos principais factores de sucesso. Por fim, as medidas chave de desempenho tornaram-se autónomas a partir das perguntas um e dois de Otley (1999). Portanto, a estrutura alargada introduz uma série de mudanças, alterações e aditamentos. Segundo Ferreira e Otley (2003) são apresentadas cada uma das perguntas para que se possa compreender o raciocínio por detrás delas:

- i. Visão e a missão foram adicionados à estrutura por serem elementos importantes do sistema de controlo, na terminologia de Simons, reflectindo parte do sistema crenças. A sua consideração na estrutura alargada é essencial, na medida em que define as grandes orientações e os objectivos globais que a organização escolhe prosseguir;
- ii. Os factores chave de sucesso referem-se àqueles aspectos que deveriam acontecer se a organização estiver a ser bem sucedida. Estes representam uma mudança subtil de objectivos chave, os quais foram transferidos para a área de visão e missão;
- iii. Estratégias e planos permaneceram, em essência, como originalmente formulados por Otley, embora as medidas de desempenho tenham sido incluídas numa questão autónoma. Esta separação foi realizada porque as medidas de desempenho são uma área suficientemente importante para ser tratada autonomamente;
- iv. A questão da estrutura da organização foi adicionada à estrutura. Este foi um dos aspectos que, coerentemente com a bibliografia do controlo de gestão, saiu a partir de estudos de caso como sendo um factor importante para moldar a concepção e utilização de sistemas de controlo. São necessárias, portanto, considerações explícitas;

v. Medidas chave de desempenho representam agora um espaço próprio, reflectindo a sua importância crescente para organizações contemporâneas;

vi. A questão da fixação de objectivos permaneceu exactamente como originalmente definida por Otley. Nenhuma alteração foi considerada necessária a este nível;

vii. Os processos de avaliação de desempenho são uma área que não foi considerada pela estrutura original. Poderia argumentar-se, porém, que isto estava implícito quando se deslocam de fixação de objectivos para recompensas. A questão agora torna-se óbvia e explícita, já que é uma área importante a ter em conta, sobretudo quando se considera a questão da força e da coerência entre os componentes do sistema de controlo;

viii. A questão das recompensas foi deixada como inicialmente previsto por Otley, assim como a da fixação de objectivos;

ix. A questão dos fluxos de informação é alargada a partir da estrutura anterior. Os fluxos de informação feedback e *feedforward* estão sujeitos a uma definição mais explícita do seu significado. Este foi considerado como sendo importante, na medida em que reduz eventuais equívocos conceituais que possam ter existido;

x. O uso dado à informação e controlos são introduzidos na estrutura. Esta área é muito importante porque, como demonstrado pelas evidências, a utilização pode ser mais significativa do que a actual concepção do sistema de controlo. Além disso, foi há muito que se observou na bibliografia a importância de contemplar a forma como as informações são utilizadas nas organizações (Hopwood, 1972; Otley, 1978; Govindarajan, 1984);

xi. Mudanças na sua dinâmica, foram trazidas para a estrutura alargada. Novamente esta é uma área de grande importância, especialmente tendo em conta o facto de um número de empresas que considera a implementação de novas técnicas de controlo de gestão está a aumentar. A incorporação desta questão ajuda à compreensão de como os diferentes componentes do sistema de controlo interagem uns com os outros. É como se movendo uma determinada alavanca (isto é, mudança) nós temos a possibilidade de observar o impacto sobre a imagem do sistema de controlo.



xii. A força e a coerência entre os elos do sistema de controlo é um aspecto crucial da sua concepção e, portanto, uma área que deveria ser considerada pela estrutura PMC. Esta, outra vez, representa um complemento à estrutura original de Otley.

Apesar de Ferreira e Otley 2003 acreditarem que a estrutura PMC representa uma mudança teórica de Otley (1999), as evidências empíricas, especialmente a partir da investigação de estudo de caso, seriam necessárias para avaliar a sua robustez e validar a sua adequação.

## 7. Estudo de caso Delícia

Neste capítulo, apresenta-se uma perspectiva histórica e o sistema de controlo de gestão actualmente em vigor na Delícia, suas características, objectivos e metas.

### 7.1. Abordagem histórica da empresa

A Delícia embora seja considerada uma PME é uma empresa de grande dimensão a nível nacional, fundada no ano de 1932. A empresa possui uma gama de marcas prestigiadas. Na comemoração do seu septuagésimo aniversário, a Delícia concretizou o relançamento de uma das suas marcas, que veio a revelar-se uma aposta de sucesso.

A empresa posiciona-se actualmente como o maior fabricante de sobremesas, tendo as suas marcas alcançado elevados índices de notoriedade. Foi uma das empresas pioneiras na certificação da qualidade pela norma ISO 9001:2000, que representou o reconhecimento do compromisso, há muito assumido, de grande rigor e qualidade na produção dos seus produtos. Note-se que nas empresas Portuguesas, de entre as novas técnicas de controlo de gestão adoptadas na última década, verificou-se o predomínio das medidas de qualidade, justificando a sua utilização, o facto de muitas empresas encontrarem-se em processos de certificação da qualidade.

Relativamente à actividade da empresa e apesar da actual conjuntura desfavorável generalizada, ao nível nacional esta tem vindo a ter um crescimento sustentado da margem, ainda que tenha ocorrido um aumento significativo ao nível das matérias-primas, nomeadamente as derivadas do cacau.

A Delícia encontra-se em profundo estudo no que respeita ao sector onde se insere, tendo em vista a confirmação de que está dotada das tecnologias mais recentes e adequadas ao processo.

## 7.2. Diagnóstico e avaliação do sistema de controlo e de gestão do desempenho

A Delícia, actualmente, adopta o modelo de controlo de gestão preconizado por Anthony (1965). Para a prossecução deste modelo a empresa adopta o orçamento, que segundo Horngren et al. (2000), é uma expressão quantificada de um plano de acção da gestão para período futuro e um suporte à coordenação e implementação do plano. Este na sua expressão mais simplista, obriga os gestores a pensarem no futuro e antecipar problemas e, consequentemente, as dificuldades inerentes.

O orçamento deve ser devidamente suportado por estudos e análises detalhadas. A sua elaboração tem como base, entre outros, a definição dos objectivos gerais da empresa, o estudo do meio envolvente, o estudo do potencial da empresa, os estudos comerciais, industriais e organizacionais, a formulação estratégica e os eventuais projectos de investimento e reorganização.

A Delícia adopta o orçamento como ferramenta de controlo de gestão. Subjacente a esta ferramenta, estão associados os objectivos da empresa com o respectivo plano de acção elaborado para o ano civil subsequente, sendo desagregado, à posteriori, em períodos mensais. Convém salientar, que o orçamento ocupa um papel de especial destaque na motivação dos gestores para a procura de melhores resultados convergindo para uma interligação entre os seus interesses e os objectivos da Delícia.

A elaboração do orçamento na Delícia percorre três fases:

1. Na fase inicial, que decorre em Junho, existe uma negociação e fixação dos objectivos de rentabilidade, quota de mercado e níveis de endividamento, entre outros. Conjuntamente com estes objectivos, também são divulgados pelo controlo de gestão elementos previsionais de conjuntura (por exemplo: inflação, taxas de câmbio e de juro), o qual também define, nesta ocasião, procedimentos orçamentais (calculado de despesas com o pessoal, formatos e apresentação dos dados para mais fácil consolidação, etc). Existe, portanto, um documento único divulgado pela Direcção Geral que reúne as informações vitais para o orçamento.

2. Esta segunda fase acontece no mês de Julho, surgindo após a fixação dos objectivos pela Direcção Geral, onde se definem os planos de acção pelos gestores. Este processo nem sempre é linear, pois podem existir retornos, com negociações e redefinições dos planos de acção e eventualmente dos objectivos. Assim, os responsáveis operacionais (directores funcionais ou de áreas de negócio) em função dos objectivos e hipóteses económicas, trabalham os respectivos planos e quantificam os recursos necessários, tais como por exemplo, política salarial, de formação e recrutamento, nível de investimentos e esforço publicitário, entre outros.
3. Finalmente, dá-se a quantificação financeira dos planos de acção, que dura até finais de Setembro. O controlo de gestão funciona nesta fase como “placa giratória”, pois recebe informações, controla e divulga depois de as processar. Os planos de acção, ao serem postos a aprovação, podem ser sujeitos a negociações com idas e voltas e arbitragens. O controlo de gestão actua aqui ao lado da Direcção Geral, verificando a satisfação dos objectivos, procedimentos e quantificação dos planos de acção. É nesta altura do ano que o orçamento é apresentado a toda a empresa, nomeadamente o balanço, a demonstração dos resultados e demonstração dos fluxos de caixa previsionais. Caso o orçamento não esteja completamente aprovado, nesta data, é normalmente o controlo de gestão que o rectifica, informando posteriormente os responsáveis operacionais na primeira semana de Outubro o orçamento definitivo e introduzido no sistema de informação.

Na Delícia é adoptada uma rigorosa política de controlo orçamental, para que sejam cumpridos os objectivos atrás mencionados. Esta abrange o planeamento sistemático das actividades a desenvolver, por cada gestor, aos diversos níveis de responsabilidade, os meios a utilizar, os proveitos a realizar, a comparação periódica dos objectivos com as realizações e a tomada de eventuais medidas correctivas.

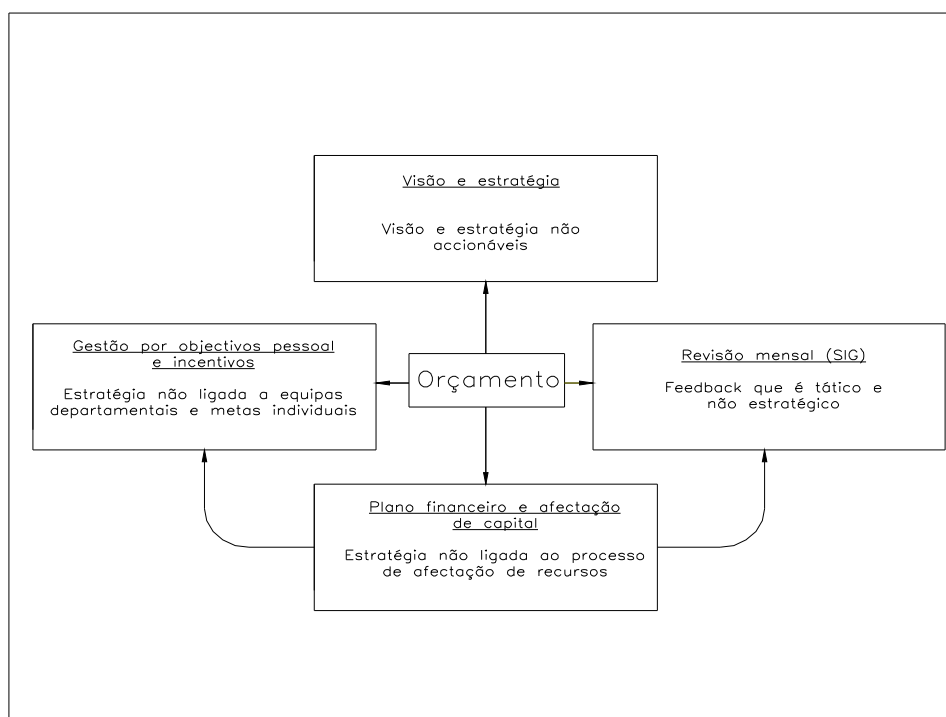
Os valores reais da actividade são comparados com os valores do respectivo orçamento, tendo em vista a determinação de desvios e promover a sua análise. Esta análise comparativa visa a obtenção da justificação sobre os desvios apurados, a tomada de eventuais decisões correctivas e actualização do orçamento existente, pelo controlo de gestão ou Director Geral. Os desvios orçamentais são objecto de análise completa e rigorosa, permitindo a definição de acções, que levem ao cumprimento dos objectivos iniciais ou à redefinição desses mesmos objectivos.

Com uma periodicidade mínima mensal, o controlo de gestão procede ao fornecimento de informações que permite, aos restantes intervenientes no processo, analisar e justificar as diferenças. Pretende com este procedimento, a obtenção de uma melhor percepção da evolução da actividade da empresa por todos os intervenientes, no sentido de consolidar e potenciar resultados não previstos ou pôr em prática eventuais medidas correctivas.

Com a utilização do orçamento os esforços da direcção centram-se apenas na obtenção de resultados de curto prazo, através do estabelecimento de objectivos a curto prazo “para indicadores financeiros, como vendas, custos operacionais, margem bruta, gastos gerais e administrativos, margem operacional, lucro líquido, *cash-flow* e retorno do investimento” (Sousa e Rodrigues, 2002). As decisões que caracterizam a obtenção de valor no longo prazo saem prejudicadas e são pouco claras. Para além disso, os indicadores financeiros medem resultados e não a razão pela qual eles surgem, sendo necessário encontrar as razões para explicar os resultados financeiros.

O orçamento, como sistema tradicional, está associado a uma desconexão entre a formulação estratégica e a sua implementação.

**Figura 9 - Orçamento: barreira à acção estratégica**



Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

Conforme podemos constatar na figura 9, a desconexão entre a formulação da estratégia e a sua implementação deve-se, sobretudo a quatro barreiras, que são:

1. Visão e estratégia difíceis de pôr em prática. O orçamento não consegue traduzir a estratégia de forma clara com vista a ser entendida por todos os colaboradores. Ora, se a estratégia não é eficientemente interpretada leva, como consequência natural, à fragmentação e suboptimização dos esforços, pois cada colaborador actua de acordo com a sua interpretação.
2. Estratégias não ligadas aos departamentos, equipas e objectivos individuais. O orçamento, como referido anteriormente, possui apenas requisitos financeiros pelo que, a sua execução e cumprimento revela-se apenas nos seus objectivos tácticos de curto prazo, não enfatizando as competências que lhes permitam alcançar os objectivos estratégicos.
3. Estratégias não ligadas à afectação de recursos, a curto e a longo prazo. Verificamos que a Delícia, separa o processo de planeamento estratégico a longo prazo, do processo de elaboração dos orçamentos anuais. Como consequência, a revisão que se faz ao orçamento, tem como principal finalidade, a explicação dos desvios entre o planeado e o realizado e não a verificação dos progressos em direcção aos objectivos estratégicos.
4. *Feedback* táctico, em vez de estratégico. Delícia baseia-se apenas nos indicadores financeiros para avaliação do seu desempenho em detrimento de indicadores virados para a estratégia.

A visão meramente financeira limita a capacidade de tomada de decisões, já que estes indicadores não explicam completamente a situação presente da empresa, e muito menos futura. Fundamentalmente, explicam-nos a *performance* da organização no passado (Sponsor Management Consulting, 2001).

Neste sentido, e perante o exposto, proponho a adopção do BSC como um sistema de avaliação do desempenho da Delícia, com o objectivo futuro de se transformar num sistema de comunicação e alinhamento de novas estratégias e de auxílio para a clarificação e implementação da estratégia.

## 8. Propostas de sistemas de controlo e de gestão do desempenho

### 8.1. Adopção do BSC

Ao contrário do que acontecia com os sistemas tradicionais de controlo de gestão, que fixavam tarefas rígidas a desempenhar por cada trabalhador, o BSC, assumindo que as condições em que estes trabalham estão constantemente a alterar-se, define indicadores que os levem a actuar de acordo com a visão global da empresa. A elaboração de um BSC começa com a estratégia da organização: Um BSC não é uma ferramenta de formulação da estratégia, mas de apoio à clarificação e execução da estratégia (Cruz, 2005).

Segundo Kaplan e Norton (1992, 1996) o BSC é um método para clarificar e traduzir a visão e estratégia organizacionais em um conjunto equilibrado e bem especificado de objectivos, medidas, metas e iniciativas. Este é usado como um modelo estratégico que conduz quatro processos de gestão.

Portanto, o primeiro passo a levar a cabo para que o BSC seja uma ferramenta de gestão focalizada na estratégia, será a definição dos objectivos que reproduz a estratégia da empresa numa visão operativa da mesma.

A Delícia ao implementar o BSC como modelo chave de execução da sua visão e estratégia, tanto no curto como no longo prazo, pode usufruir de vantagens inegáveis que importa relatar:

- Proporciona uma visão integral da empresa em diferentes perspectivas;
- Permite conhecer a situação actual da empresa já que, através da medição de elementos chave associados ao alcance da visão da Delícia, possibilita a resposta a algumas questões chave, tais como:
  - Ø Qual o ponto de partida?
  - Ø Quais os pontos mais fortes?
  - Ø Quais os pontos mais fracos?
  - Ø Como estamos em relação à concorrência?

- Permite à Delícia olhar em frente, ao concentrar-se nos processos de infra-estruturas de gestão (pessoas, tecnologias, processos), que hoje são a chave para, no futuro, trazer valor ao cliente e, consequentemente, valor ao accionista. E sempre de forma sustentável;
- Facilita o alinhamento organizativo e a flexibilidade em ambientes de mudança; e
- Tem influência no comportamento das pessoas fundamentais (gestão de topo), pois obriga-os ao cumprimento na prossecução e execução dos objectivos previamente definidos.

O BSC agrupa aos indicadores financeiros de desempenho operacional os factores de desempenho a longo prazo. Por isso necessitou de utilizar indicadores não financeiros, indispensáveis para avaliar as oportunidades de crescimento futuro, através de investimentos em clientes, fornecedores, trabalhadores, tecnologia e inovação. Para conseguir este equilíbrio, proponho avaliar o desempenho da empresa com base em quatro processos de gestão:

1. Perspectiva financeira;
2. Perspectiva de clientes;
3. Processos internos de negócio;
4. Aprendizagem e crescimento (Infra-estruturas).

Com a perspectiva financeira e as medidas de desempenho a ela associadas, pretende-se que Delícia identifique e recolha as necessidades que conduzem à satisfação dos clientes, consequentemente, dos seus accionistas.

Para crescer sustentadamente, a Delícia, necessita de oferecer aos seus clientes aquilo que eles desejam. Estabelece-se aqui uma relação causa-efeito: para nós atingirmos os resultados financeiros esperados, torna-se imperativo oferecer-lhes valor.

Como?

- Pela materialização, em tempo útil, das expectativas actuais e futuras dos clientes em produtos e serviços;



- Assegurar a competitividade operacional do negócio, acrescentando valor aos produtos de acordo com as necessidades dos clientes e com a utilização mínima dos recursos.

A perspectiva de clientes medirá a actuação da Delícia na capacidade que esta terá em satisfazer as necessidades dos seus clientes.

“A empresa deve distinguir-se em determinados processos internos, decisões e acções se pretender ir de encontro às exigências dos seus clientes. A perspectiva interna deve reflectir as capacidades fundamentais da organização e tecnologia crucial para adicionar valor à actividade do cliente” (Newing, 1995).

São os processos internos que capacitam a empresa para oferecer valor aos clientes dos seus segmentos alvo e, através destes satisfazer as expectativas dos accionistas, proporcionando elevados retornos financeiros. Para que tal aconteça, vários objectivos devem ser traçados:

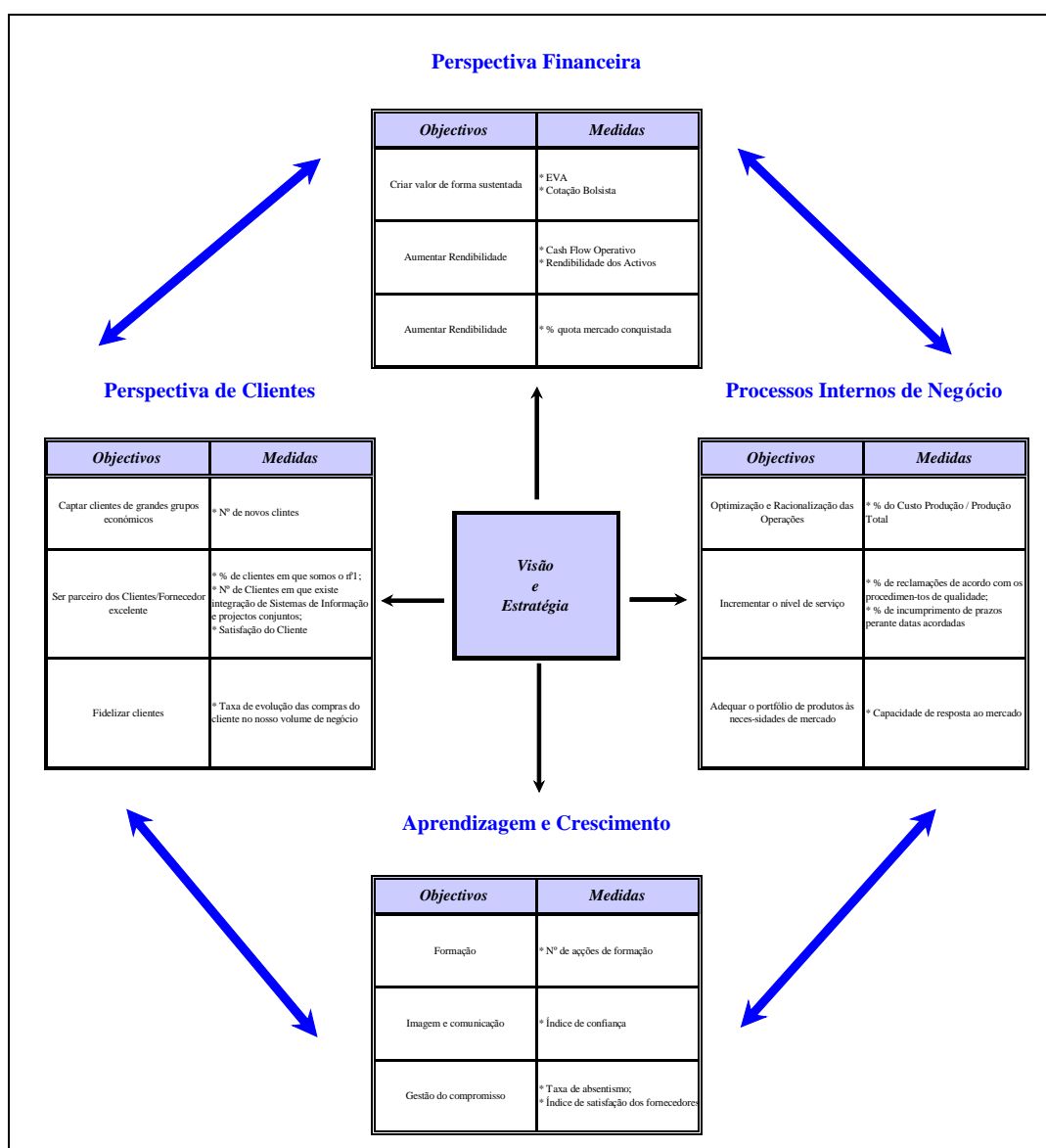
- Eliminar actividades que não acrescentem valor;
- Ser excelente, desde a identificação das necessidades dos clientes até ao serviço pós-venda;
- Proceder ao estudo sistemático de processos que permitam uma utilização na optimização de matérias-primas; e
- Aumentar níveis de competitividade, através da racionalização de operações entre os diversos centros produtivos.

Para alcançar os objectivos do processo operacional, os gestores devem estabelecer indicadores que sejam influenciados pelos trabalhadores. Com este processo, estabelece-se a opinião dos gestores de topo e as acções desenvolvidas pelas pessoas cuja actuação afecta os objectivos globais da empresa. Deste modo, fica assegurado que os trabalhadores dos níveis hierárquicos inferiores da Delícia tenham objectivos claros para as suas acções e decisões, assim como para o aperfeiçoamento das actividades que contribuam para a sua missão.

Na prossecução da perspectiva de aprendizagem e crescimento, desde o Director Geral até ao operário, todos implantarão a estratégia adoptada nas suas operações do dia-a-dia. A chave não

está, unicamente, em encontrar pessoas que façam bem o seu trabalho, mas sim que encontrem formas de o desenvolver melhorando o seu desempenho. O BSC permitirá, de forma clara, concisa e estruturada comunicar a estratégia aos demais colaboradores e traduzi-la em elementos essenciais de actuação diária, através da utilização de *mini-scorecard's* por departamentos, centros produtivos, ou até mesmo, pessoas.

**Figura 10 - BSC: O caso Delícia**



## **Conclusões:**

Não basta termos um conjunto de indicadores financeiros, complementados por uns de natureza não financeira para estarmos perante um BSC. Estes últimos podem ser uma limitação aos primeiros. Por um lado, se estes forem genéricos e não estiverem relacionados com objectivos estratégicos específicos, pouco poderão contribuir para a construção de vantagens competitivas sustentadas.

O BSC é mais do que uma simples mistura de indicadores financeiros e não financeiros, agrupados em quatro perspectivas. Todos estes indicadores têm de ser estipulados tendo em vista a visão e a estratégia da organização. Combinando as perspectivas financeiras, do cliente, interna e de aprendizagem e de crescimento, o BSC permite compreender muitas inter-relações, que poderão ajudar os gestores na tomada de decisões e na resolução de problemas. Tem uma orientação para o futuro, ao invés dos sistemas tradicionais que olhavam exclusivamente para o passado.

Não negligenciando o anteriormente dito, também é verdade que estes indicadores futuros são genéricos, por isso entendo que o BSC é uma ferramenta que não pode ser utilizada isoladamente.

### **8.2. Novo sistema de controlo de gestão a propôr: PMC – Ferreira e Otley (2003)**

Apesar de alguns sistemas tradicionais irem para além dos indicadores de natureza financeira, completando estes com outros indicadores relacionados com a qualidade e com os prazos, apenas se preocupam com o aperfeiçoamento dos processos existentes. Actualmente, a generalidade das empresas estão preocupadas com a melhoria da qualidade, a redução dos prazos, o aumento dos proveitos, a maximização da produção e a redução dos custos dos seus processos. Daí que uma preocupação exclusiva com estes aspectos apenas facilitará a sobrevivência da empresa, mas não conduzirá à obtenção de vantagens comparativas sustentadas.

Actualmente, a gestão das empresas caracteriza-se por uma forte instabilidade dos contextos e dificuldade de planeamentos de longo prazo, derivado sobretudo da aceleração do ritmo de lançamento dos produtos impostos pelo consumo e concorrência; do predomínio da qualidade;

da internacionalização das empresas e dos mercados e a utilização de tecnologias avançadas em evolução permanente. Todas estas condicionantes exigem da Delícia uma dinâmica e flexibilidade interna muito forte. Por esta razão, entendo que o sistema de controlo preconizado por Anthony (1965), neste momento, está ultrapassado, já que, em primeiro lugar, dada a separação entre planeamento estratégico e controlo de gestão. Anthony (1965) defende que o planeamento estratégico é da responsabilidade da Direcção Geral, envolvendo uma elevada capacidade de diagnóstico e julgamento. A interacção pessoal é aqui limitada aos níveis mais elevados de gestão, enquanto no controlo de gestão a participação é alargada aos responsáveis operacionais e aos gestores intermédios. Em segundo lugar, o fosso entre o controlo de gestão e controlo operacional conduz a um excessivo ênfase na informação numérica passada.

É nesse contexto que proponho a adopção de um modelo mais desenvolvido (PMC), o Modelo de Ferreira e Otley (2003).

### **A) Visão e missão**

Na gestão estratégica, a visão refere-se a objectivos abrangentes e generalistas. A visão define aspirações para o futuro sem especificar os meios necessários para atingir os fins desejados. A visão mais adequada é aquela que é inspiradora e essa inspiração tem frequentemente o formato de questionário. A visão materializa-se na missão. De facto, a especificação da missão descreve as *beliefs* do líder sobre a organização e qual o rumo que deve preconizar, bem como identificar o que é único acerca da cultura da organização. Concretamente, a missão tenta responder a diversas questões, tais como:

- a) Qual a nossa razão de existir?
- b) Qual o nosso propósito?
- c) O que é único ou o que nos distingue?
- d) Quais as alterações/mutações previsíveis a médio prazo no nosso negócio?
- e) Quem é, ou deverá ser, o nosso principal cliente-alvo/segmento-alvo?
- f) Quais os nossos produtos e serviços presentes e futuros?
- g) Qual é, ou qual deverá ser, a nossa principal preocupação económica?
- h) Quais são as nossas crenças básicas, valores, aspirações e prioridades da organização?

Nas palavras do responsável pelo gabinete de comunicação e imagem da Delícia, a missão é “satisfazer as necessidades dos clientes de modo a merecer a sua consideração, com o empenho

individual e colectivo dos colaboradores e tendo como objectivo ser reconhecida com a organização líder no seu mercado-alvo”.

Entre os canais de divulgação mais frequentemente utilizados pela organização para comunicação da visão e missão aos seus colaboradores, salienta-se o recurso à formação; a circulação periódica (semestral) de um informativo sobre os factos mais relevantes da mesma; o manual de procedimentos cujo objectivo é definir e divulgar as políticas e procedimentos vigentes e realização de uma reunião anual com os quadros intermédios e superiores.

## **B) Factores críticos para o sucesso (objectivos-chave)**

No seguimento da constatação de que a missão torna mais específica a visão da organização, a definição de objectivos-chave visa clarificar, traduzir e concretizar a missão. Os factores críticos abordam aspectos, quer de natureza financeira, quer de natureza não financeira; incorporando em si mesmo um factor temporal. Por exemplo, uma organização que tenha como objectivo a liderança de quota de mercado num determinado produto ou serviço num prazo de dois anos teria um desafio substancialmente distinto, caso o horizonte temporal se alargasse para uma década.

Revela-se, também, fundamental numa organização encontrar uma posição de equilíbrio entre os diversos factores-chave seleccionados, em virtude de alguns poderem ser, eventualmente, conflitantes entre si (*trade-off*). Por outro lado, o estabelecimento e definição dos factores-chave contribuem para a redução de conflitos institucionais, na medida em que estes podem ser manifestações de incertezas decorrentes da alguma falta de direcção na organização.

No caso específico da Delícia os factores-chave para sucesso foram definidos como os seguintes:

- Satisfação dos clientes e consumidores de forma a garantir o reconhecimento da qualidade dos produtos e serviços fornecidos;
- Garantir a qualidade dos serviços prestados;
- Seleccionar e avaliar os fornecedores com base na capacidade de satisfazer os requisitos definidos;
- Proporcionar a todo o pessoal da organização meios e formação adequados para o bom desempenho das funções;

- Fomentar e valorizar o trabalho em equipa, a comunicação e a entreajuda do pessoal, criando um ambiente de trabalho que propicie o empenho, rigor, dedicação e responsabilidade;
- Procurar continuamente a inovação por forma a acompanhar as alterações no mercado;
- Desenvolver e implementar uma estratégia de *marketing* de inovação e diferenciação orientada para o mercado;
- Praticar uma gestão comercial eficaz que permita reforçar a posição no mercado das sobremesas, através de uma maior especialização na publicitação e distribuição dos seus produtos, do aumento da competitividade e da notoriedade das marcas;
- Criar no mercado actual, em profunda mutação e elevada competitividade, uma imagem de marca de qualidade que permita encarar com optimismo os desafios futuros;
- Rever, numa perspectiva global, sob a responsabilidade da administração o sistema de qualidade de modo a assegurar a sua eficiência e adequabilidade; e
- Definir e estabelecer autoridades e responsabilidades de modo a que cada colaborador conheça e assuma o seu papel na melhoria contínua no sistema de qualidade.

### **C) Planos e estratégia**

Da análise de recursos e admitindo como dado o posicionamento desejado relativamente ao mercado poderão resultar as seguintes estratégias que visam a concretização dos factores críticos da organização, as quais não se excluem mutuamente, mas que obrigam a um balanceamento entre as mesmas:

- Estratégias com ênfase no controlo de custos e no aumento de produtividade;
- Estratégia de desenvolvimento de qualidade; e
- Estratégia de desenvolvimento de complementaridades ou sinergias internas ou externas.

Nesta abordagem, a organização tem vindo a delinear a sua estratégia competitiva com base num estreito controlo dos custos, uma vez que tal se torna necessário para sustentar a política de preços que a Delícia adopta. Todavia, segundo informação proferida pelo responsável do gabinete de comunicação e imagem, o factor qualidade é proeminente na organização, sendo privilegiada em detrimento da adopção de uma política de preços mais concorrencial. De facto, a organização privilegia e aposta num constante desenvolvimento tecnológico, dado que considera

ser esta a postura indispensável para uma diferenciação ao nível da qualidade. Outra vertente desta estratégia e em face da posição de liderança já detida no mercado nacional, reside no facto da organização pretender reforçar a sua presença no mercado espanhol. Para tal, no ano de 2002, adquiriu uma participação de 50% numa sociedade inserida no ramo da distribuição alimentar. A empresa baseia a sua estratégia em ganhos de experiência que têm sido acumulados paralelamente à introdução de novas tecnologias.

Outro vector importante em que assenta esta estratégia reside no desenvolvimento de complementaridades ou sinergias, quer internas à empresa, quer externas. Na realidade, e segundo me informaram, a Delícia tem proporcionado e beneficiado de um regular programa de intercâmbio de colaboradores e quadros qualificados entre parceiros tecnológicos líderes mundiais. Nesta política, a organização tem, também, apostado em Investigação e Desenvolvimento (I&D). Com o desenvolvimento destas estratégias, a organização visa disponibilizar um produto que permita aos clientes terem percepção de um maior valor acrescentado relativamente à concorrência e, conseqüentemente, facilitar uma crescente e gradual fidelização.

#### **D) Estrutura organizacional**

Uma estrutura é o conjunto das funções e das relações que determinam formalmente as missões que cada unidade da organização deve executar, e os modos de colaboração entre essas unidades. A cada unidade é delegado um certo poder para exercer a sua missão.

Mecanismos de coordenação asseguram a coerência e a convergência das acções das diferentes unidades. Assim, a estrutura de uma organização apresenta três características principais, nomeadamente:

- Especialização, isto é, o modo e o grau de divisão do trabalho na organização;
- Coordenação, ou seja, o(s) modo(s) de colaboração instituído(s) entre as unidades; e
- Formalização, isto é, o grau de precisão na definição das funções e das ligações.

Para implementar a estratégia organizacional a gestão deve definir níveis de responsabilidade, delegar autoridade e clarificar canais específicos de comunicação. As tarefas podem ser

organizadas de acordo com áreas de negócio, tal como produtos, mercados e clientes, e/ou por áreas tipicamente funcionais. Existe uma saudável discussão entre o relacionamento da estratégia e a estrutura organizacional e sobre qual delas exerce maior influência sobre a outra. A escolha da estratégia dita a divisão de tarefas, o padrão apropriado de fluxos de informação e a relação de níveis de autoridade na organização.

No caso em análise, a Delícia enquadra-se numa estrutura do tipo divisional direccionada para o produto e, por conseguinte, descentralizada. Deste modo, de acordo com Merchant et al. (2003), torna-se particularmente mais notório neste tipo de estrutura descentralizada um maior recurso a um controlo por resultados. Este mecanismo caracteriza-se por permitir uma maior autonomia, bem como condicionar a organização à necessidade de possuir um adequado sistema de controlo interno direccionado para a medição do *output*. Na realidade, a organização suporta o seu sistema de controlo numa ferramenta de carácter universal, nomeadamente, a orçamentação, tendo mesmo uma postura e interpretação rígida do mesmo. Assim, caindo numa visão mais tradicionalista, a organização avalia a prestação das suas diversas unidades e respectivos gestores com base numa análise de desvios.

#### **E) Medidas de desempenho-chave e estabelecimento de metas**

As medidas de desempenho visam avaliar o sucesso da organização no cumprimento dos seus objectivos-chave. No estabelecimento de metas é importante considerar, quer as exigências externas (envolvente), quer a exequibilidade interna, bem como o impacto motivacional das mesmas.

Na sequência do exposto anteriormente no capítulo 7.2 (Diagnóstico e avaliação do sistema de controlo e de gestão do desempenho), a Delícia adopta como principal medida de desempenho o orçamento, ferramenta também válida para a definição de metas. Deste modo, a organização efectua uma análise com uma periodicidade mínima mensal, com o intuito de analisar os desvios face ao inicialmente orçamentado.

Pelos motivos e vantagens já evocadas no capítulo 8 (Propostas de sistemas de controlo e de gestão do desempenho) proponho como instrumento alternativo e mais abrangente a adopção do



BSC, não deixando, todavia, de se continuar a utilizar o orçamento como uma útil ferramenta de suporte.

## **F) Avaliação do desempenho**

A empresa recorre à orçamentação como ferramenta primária para a avaliação do desempenho. Assim, passam a ser materialmente relevantes factores meramente quantitativos.

Neste processo, são definidas duas etapas:

- 1ª etapa a efectuar-se até 15 de Janeiro de cada ano para definição de objectivos;
- 2ª etapa a efectuar-se juntamente com a 1ª etapa, para análise dos resultados finais do ano anterior (*ex-post*) em contraposição com os objectivados (*ex-ante*).

No meu entendimento este processo, que se afigura simples, poderá ser enriquecido com algumas medidas que sugiro, mais detalhadamente a seguir:

a) Inclusão de uma fase intermédia no processo original da organização.

- 1ª etapa a efectuar-se até 15 de Janeiro de cada ano para definição de objectivos;
- 2ª etapa a realizar-se até à ultima quinzena de Junho, com o propósito de se aferir os desvios existentes face ao objectivado e se equacionar adopção de medidas correctivas;
- 3ª etapa a efectuar-se juntamente com a 1ª etapa, para análise dos resultados finais do ano anterior (*ex-post*) em contraposição com os objectivados (*ex-ante*).

Esta segunda fase destinar-se-ia a comprovar a eventual existência de desvios e aferir se os pressupostos inerentes à definição das metas se mantêm ou não válidas e em caso negativo redefinir as mesmas, no sentido de propiciar uma avaliação mais correcta.

b) Estabelecimento de um *ranking* relativo ao desempenho dos gestores e das respectivas unidades de negócio.

Também defendo uma avaliação relativa de desempenho, com o objectivo de assegurar que todo este processo não se cingirá a uma base histórica (abordagem em termos absolutos), mas sim numa óptica de *benchmarking*, isto é, com referência a uma entidade comparável (abordagem em termos dinâmicos).

Deste modo, com vista a um aperfeiçoamento do mecanismo vigente na organização, entendo constituir uma contribuição positiva para um melhor entendimento e comprometimento dos gestores face aos objectivos definidos, o aproveitamento de uma secção do boletim informativo sobre o desenvolvimento das actividades e, conseqüentemente, uma classificação obtida nas mesmas.

Com esta tomada de decisão, julgo conseguir acrescentar um estímulo positivo aos gestores bem classificados e, ao mesmo tempo, um sentido de responsabilização para os gestores com menor desempenho. Note-se que este boletim informativo não deverá ter como intenção desencadear nos gestores com menor desempenho um sentimento de punição e recriminativo por parte da organização, mas sim contribuir positivamente para o desenvolvimento de uma agradável concorrência entre os gestores de negócio.

#### c) Definição do perfil da função versus gestão de carreira

Considero de todo útil o estabelecimento de um perfil tipo para cada função identificada na organização. Por conseguinte, uma fase primária deverá consistir na aferição das competências necessárias à prossecução das tarefas inerentes à cada função.

Deste modo, elaborar-se-á uma grelha para cada função tipo com um máximo de oito competências, sendo ainda atribuído a cada uma delas uma ponderação em função da sua maior, ou menor, importância, tendo como objectivos:

- 1) Aperfeiçoamento de competências;
- 2) Desenvolvimento de competências; e
- 3) Redireccionamento para outras funções.

Na sequência deste diagnóstico elaborado e da identificação das próprias aspirações do colaborador, o departamento de recursos humanos realizará uma recomendação quanto à eventual realocação do colaborador para outras funções, por forma a contribuir, quer para uma maior motivação do mesmo (gestão de carreira), quer para o potenciar do contributo desse colaborador na organização, numa óptica de uma eficiente gestão de recursos.

### **G) Sistema de recompensas**

Um adequado sistema de recompensas torna-se vital numa organização dado que é um mecanismo que permite uma convergência/aproximação entre os objectivos da organização e dos seus colaboradores.

Neste caso, constatamos que a Delícia, na sequência na avaliação de desempenho realizada no final de cada ano, baseia o seu sistema de incentivos na atribuição de recompensas de carácter monetário em função do grau de cumprimento dos objectivos, de acordo com a seguinte tabela:

**Tabela 2 - Avaliação do desempenho**

<i><b>Concretizado</b></i>	<i><b>Avaliação</b></i>
Até 95%	Não satisfaz
de 95% a 102%	Satisfaz
de 102% a 115%	Bom
Superior a 115%	Muito Bom

Deste modo, questioneei se para colaboradores com o mesmo grau de concretização dos objectivos, mas com uma posição hierárquica diferenciada, a recompensa auferida seria análoga. Informaram-me que a organização premeia o esforço de igual modo dentro da mesma função, o que já não sucede quando se trata de funções com posições hierárquicas diferenciadas.

Na minha opinião este sistema poderá ser complementado com as seguintes sugestões:

- Inclusão de uma variável que tenha em consideração uma recompensa de grupo e, não apenas uma abordagem meramente individual (por exemplo: direcção comercial não

cumprir, mas departamento X dessa direcção cumprir, logo teria recompensa de grupo associada, sendo o inverso também verdadeiro. O mesmo se aplica a unidades de negócio mais operacionais). Assim, consideramos que a organização teria vários benefícios associados em adoptar esta variável, nomeadamente, contribuiria numa primeira análise como um mecanismo de controlo, dado que seria fomentado o controlo do grupo sobre o comportamento dos seus indivíduos (controlo cultural de acordo com Merchant et al. 2003), bem como premiava o esforço específico da unidade no seio daquela. De igual modo, desempenharia um papel importante ao nível de um maior espírito de grupo.

- Adopção de uma variável do tipo *bonus Bank*. Este sistema traduz um horizonte intemporal, nomeadamente a recompensa de um determinado período (um ano) não é disponibilizada na sua totalidade nesse período, transitando o remanescente para uma “conta margem” associada a cada colaborador. Assim, cada colaborador num determinado período auferir, por exemplo, 1/3 do saldo existente nessa conta margem, à qual se adiciona (subtrai) a recompensa (penalização) referente ao período em causa. As vantagens inerentes a esta variável residem no facto de atenuar posturas direccionadas para o curto prazo por partes dos gestores. De igual modo, facilita a introdução de penalizações em caso de desvios negativos face aos objectivos definidos, conferindo assim uma maior justiça à avaliação de desempenho e atribuição de recompensas.
- Associação ao sistema de recompensas de incentivos qualitativos, como seja, a divulgação no boletim informativo de um quadro, que poderíamos designar como “quadro de honra”, com o propósito de reconhecer e prestigiar os gestores com melhores desempenhos.

#### **H) Fluxos de informação de *feedback* e *feedforward***

Independentemente da complexidade de um sistema de controlo interno, qualquer organização deverá testar o seu sistema, bem como ter particular atenção para os fluxos de informação gerados. Estes fluxos de informação são de vital importância para o acompanhamento da evolução dos pressupostos que estiveram subjacentes à definição dos factores-críticos, dos objectivos e estratégia da organização (*feedback*).

Paralelamente, essa informação possibilita uma maior capacidade de resposta e agilidade da organização a dificuldades não previstas aquando da definição dos factores-críticos, dos objectivos e estratégia, bem como a rápidas mutações da envolvente, numa lógica de aprendizagem contínua com base na experiência (*feedforward*).

Questionada a empresa sobre qual o tratamento dado a estes fluxos de informação, foi-me comunicado que existem canais formais para uma incidência mais focalizada no *feedback*, nomeadamente numa perspectiva de análise de desvios aos objectivos orçamentados.

Em contraposição e de uma forma menos perceptível, a Delícia recorre a fluxos de informação do tipo *feedforward*, embora numa base informal e, por vezes, com uma periodicidade aleatória traduzindo-se no surgimento de novas ideias e realinhamento de planos e estratégias.

#### **D) Factores contextuais e culturais**

Embora ao longo deste estudo já se tenha caracterizado a organização, podemos resumidamente destacar as seguintes particularidades. Assim, ela insere-se no tecido empresarial português como uma entidade nacional de grande dimensão, líder de mercado, que aposta presentemente num reforço da sua presença no mercado internacional, com especial incidência e numa primeira fase no país vizinho.

Com a alteração da natureza jurídica de organização para uma Sociedade Anónima em meados da década de noventa registou-se uma maior profissionalização da gestão. Relativamente à vertente tecnológica, tal como já anteriormente mencionada, a organização investe avultados recursos, detendo para além de um expressivo e actualizado parque tecnológico, um avançado departamento de testes, com vista a alcançar uma desejada diferenciação dos seus produtos pela qualidade.

Quanto à cultura de uma empresa, esta define o comportamento e as relações internas apropriadas, motiva os indivíduos e determina soluções onde existe ambiguidade. Decide o modo como a empresa processa a informação, e as suas relações e valores internos. Funciona a todos os níveis, desde o subconsciente até ao visível. No mundo de empresas cada vez mais uniformes e de sofisticados produtos, o controlo e a compreensão da cultura é uma

responsabilidade essencial dos dirigentes da empresa, além de um instrumento vital da gestão para encorajar um bom desempenho e manter o interesse dos accionistas.

Na realidade, a cultura vem do interior das pessoas e é constituída por estas de modo a recompensar as capacidades que têm em comum. A cultura dá continuidade e identidade ao grupo. Equilibra os contributos contrários, e actua como um sistema que se orienta a si mesmo, aprendendo com os resultados obtidos. Funciona como um modelo de informação, podendo facilitar bastante a compreensão entre as pessoas.

Segundo Schein (1990) a cultura é “um modelo de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo à medida que aprende a enfrentar problemas de adaptação externa e integração interna considerados válidos, e que pode ser ensinado aos membros novos, como forma correcta de aceitar, pensar e sentir esses problemas.”.

É importante distinguir entre a cultura no interior de uma empresa e a cultura mais vasta de uma nação, grupo económico ou região geográfica. À primeira chamaremos ainda cultura de empresa, e as outras “macroculturas”. A investigação das culturas de empresa envolve a observação do modo como as pessoas pertencentes a uma organização se comportam; e das ligações que mantêm a organização una. A macrocultura não pode ser negligenciada porque as culturas de empresa actuam como temas ou padrões de uma cultura mais vasta.

## 9. Conclusão

Com a globalização e o aparecimento de um ambiente mais competitivo, a Delícia teve que enveredar por uma nova forma de acompanhamento e medição do desempenho empresarial proporcionando uma visão mais abrangente.

Tendo em conta os autores Burns et al. (2001), um óptimo sistema de controlo de gestão deve providenciar a estabilidade necessária que permita ir de encontro às necessidades dos utilizadores de uma forma eficiente e que permita direccionar a empresa da melhor forma. Um outro factor importante e com impacto directo no sucesso ou falha de um processo de mudança respeita à cultura da organização. Para que o sucesso da implementação de uma determinada mudança seja alcançado com sucesso, o novo sistema de controlo de gestão deve ser compatível com a cultura empresarial existente, sob pena, do resultado se concretizar em conflito e resistência, levando à falha do processo de mudança.

Foi neste sentido que propôs a adopção do BSC como instrumento de avaliação capaz de contemplar indicadores de curto e longo prazo, internos e externos, financeiros e operacionais, que reflectam os factores-críticos da organização e a sua relação com a estratégia, bem como, a sua integração no mais recente sistema de gestão e controlo de desempenho preconizado por Ferreira e Otley (2003).

Assim, estes modelos apresentam-se como ferramentas ideais para aferir a afectação dos recursos às iniciativas tendentes a melhorar os processos críticos para a implementação estratégica, ultrapassando as limitações tradicionais de não integração dos processos de formulação estratégica com a orçamentação e afectação de recursos. Pode e deve auxiliar os gestores da Delícia a efectuarem essa integração e garantir que o orçamento seja coerente com a estratégia e dê suporte efectivo à sua implementação.

É reconhecido que muitas vezes os estudos de caso realizados sofrem de importantes limitações. Em contraste com estudos de casos minuciosos, este foi um breve estudo de caso, envolvendo um pequeno número de entrevistas e orientadas para o gestor de topo. O caso ilustra alguns

pontos, mas seria necessária uma maior investigação para compreender com mais detalhe algumas práticas de controlo e o impacto da sua utilização em níveis mais baixos.

Portanto, ainda é cedo para conseguir avaliar de forma consistente o impacto do novo sistema de controlo de gestão proposto. Daí que a sua avaliação deva ser feita de uma forma gradual e contínua com a introdução dos ajustamentos, mantendo-se a necessária aderência do sistema à realidade.



## Bibliografia

Andersen, B. e Fagerhaug, T. (2002). *Performance Measurement Explained – Designing and Implementing Your State-of-Art System*. ASQ Quality Press.

Anthony, R. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard Business Press.

Anthony, R. e Govindarajan V. (2003). *Management Control Systems, Text and Cases*. McGraw-Hill.

Atkinson A. e Epstein, M. (2000). “*Measure for measure – realizing the power os the Balanced Scorecard*”. Articles of Merit. I.F.A.C.:26-32.

Bessire, D. (2000). “French Tableau de Bord versus American Balanced Scorecard: Misery and Glory os Metaphors”. 9 at 12<sup>th</sup> July 2000. In The Sixth Interdisciplinary Perspectives on Accounting Conference. Manchester Federal School of Business and Management UMIST/University of Manchester.

Bontis, N., Dragonetti, N. , Jacobsen, K., e Roos, G. (1999). The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. *European Management Journal*, 17 N.º 4: 391-402.

Burns, J e Vaivio J. (2001). Management Accounting Change. *Management Accounting Research*, N.º 12: 389-402.

Butler, S. Letza, S. e Neale, B. (1997). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *Long Range Planing* 30, N.º 2: 242-253.

Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (1998). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 2ª edição, Publicações D. Quixote.

Carvalho, I. (2008). “Gestão baseada no valor”. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, Fevereiro N.º 95: 50-59.

Chenhall, R. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, N.º 28: 2-3.

Chow, C., Wu, A. e Shields, M. (1999). “ The importance of national culture in the design of and preference for management controls for multi-national operations”. *Accounting, organizations and Society*, N.º 24: 441-461.

Clarkson, M. (1995). “A Satkeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance”. *Academy of Management Review*, N.º 20 (1): 92-117.

- Coch, L. e French, J. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, N.º1 (4): 512-532.
- Cruz, C. (2005). *Balanced Scorecard: Concentrar uma organização no que é essencial*. Editora Vida Económica.
- Eccles, R. (1991). The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro: 131-140.
- Epstein, M. e Manzoni, J. (1997). The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy into Action. *Management Accounting*, 79 N.º 2: 28-37.
- Ferreira, A. (2000). “*The Balanced Scorecard: a review of the literature and an analysis of its limitations and adequacy in the context of the typical Portuguese Organisation*”. Working Paper.
- Ferreira, A. e Otley, D. (2003). “*The design and use of management control systems: an extended framework for analysis*”. Working Paper.
- Ferreira, A. e Otley, D. (2006). “*Exploring inter and intra-relationships between the design and use of management control system*”. Working Paper.
- Ferreira, J., Neves, J. e Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. McGraw-Hill: 315.
- Flower, O. (1962). Overcoming resistance to change (Film). *Beverly Hills, CA: Roundtable Productions*.
- Greiner, L. (1972). “Evolution and revolution as organizations grow”. *Harvard Business Review*, Julho-Agosto: 37-46 e 83-92.
- Harrison, G. e Mackinnon, J. (1999). Cross-cultural Research in Management Control Systems design: A Review of the Current State”. *Accounting Organizations and Society*, 24: 483-506.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work – Related Values*. Abridged Edition. Sage.
- Horngren, C., Foster, G. e Datar, S. (2000). *Cost Accounting, a managerial emphasis*. 10ª edição, Prentice Hall.
- Johnson, H. e Kaplan, R. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press.
- Kald, M. e Nilsson (2000). Performance Measurement at Nordic Companies. *European Management Journal*, 18, N.º 1: 113-127.
- Kaplan, R. e Norton D. (1996b). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. e Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro: 71-79.

Kaplan, R. e Norton, D. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*, Setembro-Outubro: 134-147.

Kaplan, R. e Norton, D. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro: 75-85.

Kennerley, M e Neely, A. (2002b). Performance measurement frameworks: A review, in Neely, Andy (ed.) (2002). *Business Performance Measurement – Theory and Practice*. Cambridge University Press.

Khandwalla, P. (1972). The effect of different types of competition on the use of management controls. *Journal of Accounting Research*: 275-285.

Lawrence, P. (1954). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 32, N.º3: 49-57.

Lebas, M. (1995). “Performance Measurement and Performance Management”. *International Journal of Production Economics*, 41, N.º1 e 3: 23-35.

Lebas, M. e Euske, K. (2002). “ A Conceptual and Operational Delineation of performance” in Neely, Andy (Ed.) (2002). *Business Performance Measurement – Theory and Practice*. Cambridge University Press: 65-79.

Lorino, P. (1997). *Méthodes et pratiques de la performance – le guide du pilotage*. Les Éditions d’Organisation.

Martins, C. (2001). *O Controlo de Gestão e a Contabilidade*. Vislis Editores.

Martinsons, M., Davison, R., e Tse, D. (1999). The Balanced Scorecard: A Foundation for the Strategic Management of Information Systems. *Decision Support Systems*, N.º 25: 71-78.

McCann, M. (2000). Turning Vision into Reality. *Management Accounting*, Janeiro: 36-37.

Merchant, K e Van der Stede, W. (2003). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and incentives: Text and Cases*, prentice-Hall.

Merchant, K. (1985). *Control in business organizations*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.

Merchant, K. (1997). *Modern Management Control Systems*. Prentice-Hall.

Mooraj, S., Oyon, D., e Hostettler, D. (1999). The Balanced Scorecard: A Necessary Good or an Unnecessary Evil. *European Management Journal*, 17, N.º5: 481-491.

Neely, A. (1998). *Measuring Business Performance – The Economist in association with Profile Books Ltd*.

Neves, J. (2005). *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa*. Texto Editora: 224.

Newing, R. (1995). Wake up to the Balanced Scorecard. *Management Accounting*, Março: 22-23.

Nørreklit, H. (2000). The Balance on the Balanced Scorecard – A Critical Analysis of Some of its Assumptions. *Management Accounting Research*, Academic Press, 11, N.º 1: 65-88.

Olve, N., Roy, J. e Wetter, M. (1999). *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. Chichester-England, John Wiley & Sons.

Otley, D. (1978). “Budgetary use and managerial performance”. *Journal of Accounting Research*, 16, N.º1: 122-149.

Otley, D. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, 10: 363-382.

Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32, N.º 2: 194-208.

Ramos, C. e Gonçalves, D. (2002). “Balanced Scorecard: Uma Ferramenta de gestão estratégica”. Janeiro 2002, *Jornal de Contabilidade*, N.º 298, 4-8.

Rappaport, A. (1998). *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors*. Free Press: 224.

Rolph, P. (1999). The Balanced Scorecard: Get smart and get control”. *Chief Executive*, Julho-Agosto: 52-55.

Russo, J. (2003). “O Balanced Scorecard como ferramenta de transposição de estratégias para a gestão operacional”. Tese de Mestrado, FEUC, Coimbra, Polic.

Russo, J. (2005). “Balanced Scorecard versus Tableau de Bord”. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, Maio N.º 62: 56-63.

Scapens, R., Ezzamel, M., Burns J. e Baldvinsdottir G. (2002). *The Future Direction of UK Management Accounting Practices*. CIMA.

Scapens, R., Turley, S., Burns, J., Joseph, N., Lewis, L. e Southworth A. (1996). *External Reporting and Management Decisions: A Study of their Interrelationship in UK Companies*. CIMA.

Schein, E. (1986). *Organizational culture and leadership*. Jossey Bass.

Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45, N.º 2: 109-119.

Simons, R. (1987). "Accounting, control systems and business strategy: An empirical analysis". *Accounting, Organizations and Society*, 12: 357-374.

Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: news perspectives. *Accounting, Organizations and society*.

Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.

Sousa, M. e Rodrigues, L. (2002). *O Balanced Scorecard – Um instrumento de Gestão Estratégica para o século XXI*. Rei dos Livros.

Sponsor Management Consulting, (2001). *Guia Prático de Implementação do Balanced Scorecard*.

Stewart, G. III (1991). *The Quest for Value: a Guide for Senior Managers*. HarperCollins:800.

Trompenaars, F. e Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publishing.

Vaivio, J. (1999). Exploring a "non-financial" management accounting change. *Management Accounting Research*, 11, N.º 1: 27-63.

Young, D. e O'Byrne S. (2001). *EVA and Value-Based Management: A Pratical Guide to Implementation*. McGraw-Hill.

Zander, A. (1950). Resistance to change – Its analysis and prevention, *Avanced Management*, 4 N.º 5: 9-11.

Stern Stewart & Co. (2006). [Consult. 12 de Julho 2007]. Disponível em: <[URL:http://www.sternstewart.com](http://www.sternstewart.com)>

Value Based Management.net [Consult. 14 de Julho de 2007]. Disponível em: <[URL:http://www.valuebasedmanagement.net](http://www.valuebasedmanagement.net)>